

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Ciências Empresariais

EMPRESAS FAMILIARES EM PORTUGAL:
“SUCESSÃO COMPETENTE”

DIANA NARCISO ALVES PAULO

Orientação: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Júri:

Presidente: Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos

Vogais: Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

 Doutora Carla Maria Marques Curado

Outubro/2009

RESUMO

O estudo das empresas familiares iniciou-se nos anos sessenta e setenta e, desde essa altura tem vindo a ser sucessivamente desenvolvido. De facto, as empresas familiares ocupam, hoje em dia, um papel extremamente importante na economia global, sendo que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares. Por conseguinte, denota-se a importância de abordar este tema num contexto de Gestão de Recursos Humanos, uma vez que a presença de empresas familiares é tão significativa, tanto a nível nacional como internacional.

Assim, este estudo pretende fornecer um enquadramento do que se entende por empresa familiar, assim como os aspectos que a caracterizam. Inserido neste tema, será analisado concretamente o processo de sucessão nestas empresas, pois constitui um dos factores mais relevantes para o sucesso e continuidade deste tipo de organizações. Por último, e no que respeita à Gestão de Recursos Humanos, será relacionado o tema da sucessão com as competências requeridas aos respectivos sucessores. Para tal estudo foram analisadas empresas familiares de pequena dimensão em Portugal.

Palavras-chave: Empresas Familiares, Sucessão, Sucessão Competente, Competências, Competências de Gestão

ABSTRACT

The study of family businesses started in the sixties and seventies, and since then has been successively developed. Indeed, family businesses occupy today, an extremely important role in the global economy, with between 65% and 80% of businesses worldwide are family. Therefore, there is the importance of addressing this issue in the context of Human Resource Management, since the presence of family businesses is so significant, both nationally and internationally.

Thus, this study aims to provide a framework of what is meant by family business and the aspects that characterize. Inside this issue will be discussed specifically the process of succession in these firms, it represents one of the most important factors for success and continuity of such organizations. Finally, with regard to the Human Resources Management, is the related issue of succession with the skills required for their successors. Were analyzed for this study include small family businesses in Portugal.

Keywords: Family Business, Succession, Succession Competent, Skills, Management Skills

I. ÍNDICE

II. ÍNDICE DE FIGURAS	5
III. ÍNDICE DE TABELA	5
IV. ÍNDICE DE QUADROS.....	6
V. AGRADECIMENTOS	7
VI. INTRODUÇÃO.....	8
1 ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA.....	9
1.1 EMPRESA FAMILIAR	9
1.1.1 Definição	9
1.1.2 Características	12
1.1.3 Tipologia.....	13
1.1.4 Dimensão.....	15
1.1.5 Empresas Familiares em Números.....	17
1.2 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	18
1.2.1 Ciclo de vida na Empresa Familiar.....	18
1.2.2 Processo Complexo	19
1.2.3 Fases e modelos de sucessão.....	21
1.2.4 Modelos de Sucessão.....	23
1.3 “SUCESSÃO COMPETENTE”	24
1.3.1 Competências	24
1.3.2 Tipos de Competências.....	26
1.3.3 A identificação de competências	29
1.3.4 Competências dos Sucessores.....	30
1.3.4.1 Competências no contexto laboral.....	33
1.3.4.2 Competências de Gestão	35
1.3.5 Administração Profissional	39
1.3.6 Competências dos Trabalhadores	40
2 OBJECTIVOS E METODOLOGIA.....	41
2.1 OBJECTIVOAS DA INVESTIGAÇÃO	41
2.2 METODOLOGIA	43
2.2.1 Fases.....	43
2.2.2 Amostra	44
2.2.3 Recolha de Informações	45
3 INVESTIGAÇÃO POR INQUÉRITO.....	46
3.1 RESULTADOS DO INQUÉRITO	46
3.1.1 Caracterização das empresas estudadas.....	47
3.1.2 Caracterização dos trabalhadores	50
3.1.3 Caracterização do empresário principal.....	52
3.1.4 Análise da sucessão	54
3.1.5 Análise de competências.....	57
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62

5	CONCLUSÃO	72
5.1	LIMITAÇÕES	74
5.2	PESQUISAS FUTURAS	75
6	BIBLIOGRAFIA	76
7	ANEXOS.....	81
7.1	INQUÉRITO	81
7.2	QUADROS SÍNTESE DAS EMPRESAS ESTUDADAS	86

II. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar	11
Figura 2: Formas de Controlo da gestão nas Empresas Familiares	14
Figura 3: Representação gráfica do ciclo de vida das empresas familiares.....	18
Figura 4: As três dimensões da competência.....	25
Figura 5: Tipos de Competências e os Sistemas de Trabalho	28
Figura 6: A profissionalização da gestão da empresa.....	39
Figura 7: Fases do estudo	43
Figura 8: Época de constituição das empresas	47
Figura 9: Estatuto jurídico das empresas.....	47
Figura 10: Empresário está na empresa desde a fundação? / Empresário mudou de função desde que entrou na empresa?	53
Figura 11: Possui as competências necessárias para gerir a empresa?.....	59

III. ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1: Percentagem relativa das Empresas Familiares p/ dimensão	15
Tabela 2: Importância das Empresas Familiares	17
Tabelas 3: Empresas e nº de Pessoal ao serviço	17
Tabela 4: Número de sócios em cada empresa.....	48
Tabela 5: Dimensão das empresas (facturação e nº de trabalhadores)	48
Tabela 6: Geração na direcção da empresa	49
Tabela 7: Geração na direcção da empresa - laços de parentesco entre os sócios	49
Tabela 8: Laços de parentesco dos trabalhadores com o empresário principal.....	50
Tabela 9: Características dos trabalhadores.....	51
Tabela 10: Características do empresário principal.....	52

Tabela 11: Laços de parentesco dos empresários actuais com o fundador da empresa . 53

Tabela 12: Situação do sucessor por idade do actual empresário..... 56

IV. Índice de Quadros

Quadro 1: Características das Empresas Familiares..... 12

Quadro 2: Características e desafios das formas de controlo de capital..... 14

Quadro 3: Tipos de competências 26

Quadro 4: Competência: Domínio Cognitivo..... 27

Quadro 5: Competência: Domínio Afectivo..... 27

Quadro 6: Competência: Domínio Psicomotor 28

Quadro 7: Comparação de qualificação, competência e capacidade..... 35

Quadro 8: Síntese adaptada da reflexão de David A. Whetten e Kim S. Camero..... 36

Quadro 9: Meta-Competências e Competências de Liderança Global..... 38

Quadro 10: Análise do processo sucessório 54

Quadro 11: A continuidade da empresa pode estar em causa?..... 55

Quadro 12: Validação do inquérito 57

Quadro 13: Competências de Gestão..... 58

Quadro 14: Cinco Competências de gestão mais e menos importantes 58

Quadro 15: Competências Individuais 59

Quadro 16: O empresário considera que tinha as competências necessárias para gerir a empresa quando assumiu tal posição?..... 60

Quadro 17: O sucessor tem as competências necessárias para gerir a empresa? 60

Quadro 18: Gerir uma empresa familiar requer as mesmas competências do que gerir uma empresa não familiar?..... 61

V. AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não seria possível sem a colaboração de algumas pessoas às quais não posso deixar de agradecer.

O meu sincero obrigado a todos os empresários que disponibilizaram o seu tempo para cooperarem neste estudo, sem eles não seria possível elaborar a reflexão final deste trabalho.

Ao Professor Doutor Lopes Henriques, meu coordenador e orientador, agradeço pelos conselhos e apoio que sempre prestou.

Por último, mas não menos importante, um obrigado muito especial aos meus pais e ao meu namorado que me apoiaram sempre. Sem a sua força, compreensão e encorajamento teria sido bem mais difícil ter conciliado estudo e trabalho.

A todos obrigada.

VI. INTRODUÇÃO

O estudo das Empresas Familiares iniciou-se nos anos sessenta e setenta e, desde essa altura tem vindo a ser sucessivamente desenvolvido.

De facto, as empresas familiares ocupam, hoje em dia, um papel extremamente importante na economia global, sendo que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde as mais pequenas às mundialmente conhecidas (Gersick, Hampton e Lansberg, 1998).

Por conseguinte, denota-se a importância de abordar este tema num contexto de Gestão de Recursos Humanos. Uma vez que a presença de Empresas Familiares é tão significativa, tanto a nível nacional como internacional, torna-se interessante perceber a dinâmica de Recursos Humanos existente nessas empresas.

Assim, este estudo pretende fornecer um enquadramento do que se entende por Empresa Familiar, assim como os aspectos que a caracterizam. Inserido neste tema, será analisado concretamente o processo de sucessão nestas empresas, pois constitui um dos factores mais relevantes para o sucesso e continuidade deste tipo de organizações.

Por último, e no que respeita à Gestão de Recursos Humanos, será relacionado o tema da sucessão com as competências requeridas aos respectivos sucessores.

O que se pretende, por isso, com este trabalho é:

- a) Analisar em que condições foi eleito o responsável actual da empresa;
- b) Verificar se existe um futuro sucessor e se o actual gestor o considera com as competências necessárias para gerir a empresa;
- c) Identificar, a partir de um quadro de competências de gestão pré-definido, quais são as mais valorizadas por gestores de Empresas Familiares;
- d) Analisar, a partir de um quadro de competências individuais pré-definido, quais são as que identificam melhor um gestor de uma empresa;

1 ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA

1.1 EMPRESA FAMILIAR

Quando se fala em Empresa Familiar é usual pensar-se num pequeno negócio que serve de base à sobrevivência de uma família e que, muito provavelmente, não passará disso mesmo, não tendo muitas perspectivas de crescimento.

Contudo, quem pensa desta forma está redondamente equivocado, pois as Empresas Familiares são a forma de empresa predominante nos mercados actuais, quer estes sejam nacionais ou internacionais.

“Gersick et al. (1998) mencionam que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde as mais pequenas às mundialmente conhecidas como é o caso da Wal-Mart e da Fidelity Investments. Das 500 maiores empresas listadas pela *Fortune* cerca de 40% são detidas ou controladas por famílias. Em Portugal, empresas de grande dimensão, umas com parte do capital disperso em bolsa outras com o capital integralmente controlado pela família, podem ser consideradas familiares, como é o caso do Grupo Espírito Santo, Grupo Sonae, Grupo Amorim, ou ainda Luís Simões ou Salvador Caetano, entre muitas outras.” (Neves, 2001).

Assim, percebemos que as Empresas Familiares podem ir de pequenas lojas ao lado da casa do fundador até grandes e poderosas empresas, como vimos nos exemplos dados acima.

1.1.1 Definição

São várias as definições encontradas para Empresa Familiar, tantas quantos os textos que lemos sobre o tema, pois cada um dos autores adequa a definição ao objecto de estudo que está a analisar.

Desde modo, é muito comum encontrarmos a definição de Empresa Familiar como oposição entre a Empresa Não Familiar. O objectivo primordial desta última é, como não podia deixar de ser, o lucro e para o atingir a empresa tem de delinear todo um conjunto de outros objectivos relacionados com o aumento da quota de mercado, com a qualidade, com a satisfação de todos os que a envolvem (trabalhadores, clientes, fornecedores, etc.). Além de todos estes objectivos, a Empresa Familiar está envolvida

num conjunto de aspectos intimamente ligados com a família, aos quais tem de dar resposta, como o facto de garantir a subsistência dessa mesma família e de lutar para que a empresa continue, ao longo das várias gerações, a estar nas mãos de familiares (entenda-se estar nas mãos como ter a propriedade e controle da empresa). Daqui decorre que os conceitos de propriedade e controle assumem extrema importância na definição de Empresa Familiar.

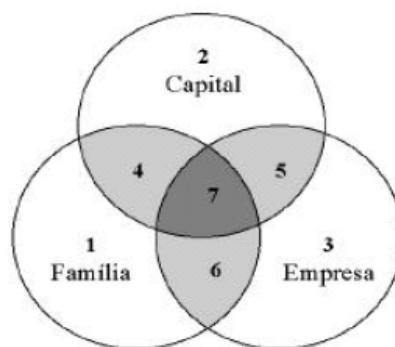
Assim, e segundo Ana Maria Ussman (2004) no seu livro *Empresas Familiares*, “ estas definem-se como aquelas em que a propriedade (ainda que parcial) e controle estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo também tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo). (...) Os detentores da propriedade, ainda que parcial, têm a possibilidade de determinar os destinos da empresa. Quando a propriedade se alia ao controle/direcção nas mãos de um grupo de pessoas da mesma família que se repete por várias gerações, existe a possibilidade de influenciar os valores da empresa e de aí institucionalizar uma certa forma de estar dessa família. É precisamente esta relação profunda entre uma família e uma empresa que faz da segunda uma Empresa Familiar”, contudo outras definições podem também ser encontradas.

Armando João Dalla Costa (2005), no artigo “*Sadia e as consecutivas sucessões nas Empresas Familiares*” diz que Empresa Familiar é “aquela empresa criada pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital maioritário e controle se encontram nas mãos de uma única família, onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, os postos de comando nos conselhos executivo e de administração sempre foram exercidos por membros da família e existiu, da parte do fundador e dos primeiros sucessores, uma clara intenção de manter a família nos principais postos de direcção”.

Vagner Rosalem e António Carlos dos Santos (2005) em “*Reflexes of the unemployment on micro and small enterprises succession*”, referem que “a Empresa Familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade (Lea, 1991). Segundo Lodi (1987), Empresa Familiar é aquela em que o processo de sucessão da gestão está ligado ao factor hereditário e onde os valores institucionais da empresa se identificam com o sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Procurando responder à questão do que é uma Empresa Familiar, Lea (1991) argumenta que tal tipo de empresa é aquela totalmente, ou na sua maior parte, controlada por uma pessoa ou por membros de uma mesma família.”

Após um entendimento do que é Empresa Familiar, há a salientar que, ao longo dos vários anos de estudo destas empresas, muitos foram os modelos elaborados para explicar o seu funcionamento, até que surgiu um modelo dos três tipos de relações existentes nas Empresas Familiares. Modelo este que é referenciado por autores como Davis e Tagiuri (1987), Lansberg e Ayres (1989), Gersick et al (1998) como podemos ler no livro *Empresas Familiares* de Ana Maria Ussman e no artigo de João Carvalho das Neves intitulado *A Sucessão nas Empresas Familiares: A Estrutura de Governo e o Controlo de Capital*.

Figura 1: Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar



FONTE: Neves, João Carvalho das (2001)- **A sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital** (figura original de Gersick et al., 1998)

Este modelo é útil, pois permite-nos perceber quais as fontes de conflito interpessoal, quais os dilemas, propriedades e fronteiras da família. Assim, cada número inserido nos círculos significa, respectivamente, o seguinte:

- 1 – Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa;
- 2 – Accionistas que não são membros da família e não trabalham na empresa;
- 3 – Empregados que não são membros da família;
- 4 – Membros da família que têm acções na empresa mas que não trabalham nela;
- 5 – Accionistas que não são membros da família mas que trabalham na empresa;
- 6 – Membros da família que trabalham na empresa mas não têm acções;
- 7 – Membros da família que têm acções e trabalham na empresa

1.1.2 Características

São vários os aspectos que caracterizam uma Empresa Familiar, não fosse ela uma identidade complexa onde interagem dois sistemas, muitas vezes com interesses distintos, empresa e família.

Assim, não querendo tornar exaustiva esta abordagem, apresenta-se de seguida um quadro que refere, de forma sucinta, quais as características das Empresas Familiares, segundo Ana Maria Ussman no seu livro *Empresas Familiares*.

Quadro 1: Características das Empresas Familiares

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador	<ul style="list-style-type: none">- Empresa é uma extensão de si próprio- Entidade onde o poder é por ele completamente centralizado- Autoritarismo
A criação de valores e tradições é mais continuada	<ul style="list-style-type: none">- As jovens gerações trazem para a empresa os seus valores pessoais que, afinal, não são mais do que a extensão dos valores dos seus pais e que se tornam num ingrediente chave para a continuidade da empresa
É complicado trabalhar na empresa da família	<ul style="list-style-type: none">- Os jovens sentem-se bloqueados, pressionados e incapazes de desenvolver uma entidade própria em termos pessoais e profissionais, pois muitas das suas decisões pessoais influenciam a vida da empresa e vice-versa.
A Empresa Familiar é uma empresa de conflitos	<ul style="list-style-type: none">- A dupla relação entre as pessoas, que são da mesma família e por isso herdeiras potenciais ou efectivas de parte do capital e trabalham juntas, aumenta os problemas.
A lealdade na Empresa Familiar	<ul style="list-style-type: none">- Activo intangível de valor incalculável, manifesta-se nos membros da família mas também nos trabalhadores e, frequentemente, também em clientes e fornecedores relativamente à empresa, mas também na empresa em relação a essas mesmas pessoas.- Pode levar ao comodismo e a pessoas passivas, assim como problemas relacionados com as competências de cada um.
A família identifica-se profundamente com a empresa	<ul style="list-style-type: none">- Na família criou-se um saber fazer que é transmitido de geração em geração que, na maioria dos casos, só pode ser aprendido com anos de contacto com o sector mas que na família passa quase naturalmente, sem esforço.
Fechada a capital estranho à família	<ul style="list-style-type: none">- Fecham-se à entrada de novos sócios mesmo quando este facto é benéfico para a empresa.- A empresa é assunto da família e continuará a ser.
Operaram sobretudo numa perspectiva de longo prazo	<ul style="list-style-type: none">- O empresário trabalha para os filhos e assim sucessivamente pelas gerações fora.
A Empresa Familiar como entidade que evolui	<ul style="list-style-type: none">- Cada nova geração cria novos desafios à empresa, da mesma forma que a empresa desafia a família a reunir-se num equilíbrio de forças já que cada um tem uma percepção própria da empresa.

FONTE: Concebido a partir de Ussman, Ana Maria, (2004) - **Empresas Familiares**

Leone (1991) ao caracterizar as Empresas Familiares comenta que “estas devem possuir determinados indicadores, a fim de serem chamadas de familiares, como por exemplo: ter sido iniciada por um membro da família, os familiares devem estar presentes na direcção e possuírem um vínculo com a propriedade, os valores do fundador ou da família devem estar identificados com a empresa e na sucessão deve ser observado o factor hereditário.”(Rosalem e Santos, 2005)

1.1.3 Tipologia

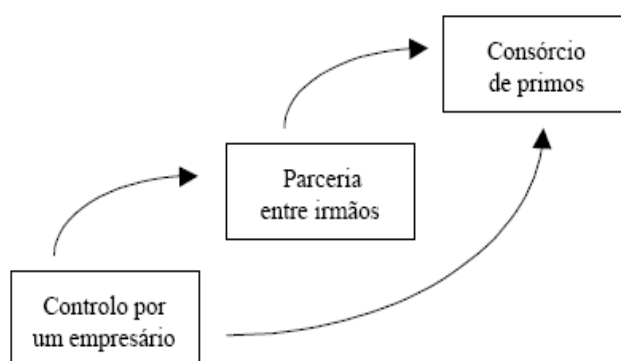
Eric Lethbridge, em *Tendências da Empresa Familiar no Mundo* refere que, de forma geral, é possível distinguir três tipos de Empresas Familiares:

- Tradicional: em que o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família domina completamente todos os negócios da empresa;
- Híbrida: em que o capital é aberto, contudo a família ainda controla a empresa. Também se distingue da anterior quanto ao facto de existir maior transparência e mais profissionais exteriores à família a trabalhar na administração.
- Influência familiar: em que a maioria das acções está nas mãos do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração, mantém uma influência estratégica através de uma participação significativa no capital.

Ora, no seguimento desta tipologia, também podemos falar em tipos de estrutura de governo e de controlo de capital nas Empresas Familiares (Neves 2001). Segundo este autor “por governo da empresa entende-se a forma como ela se organiza de modo a exercer o poder sobre a gestão dos negócios dentro do quadro legal vigente. (...) A estrutura de governo nas Empresas Familiares deve ter em consideração os interesses dos sócios/accionistas familiares a médio e longo prazo através do crescimento e continuidade da empresa e promover a harmonia e bem-estar entre os membros da família.”

Assim, consoante a distribuição de poder e autoridade na gestão dos negócios, temos várias formas de controlo da gestão nas Empresas Familiares, baseadas no Modelo dos três círculos mencionados anteriormente. Tal facto é bem visível na Figura 2 e no Quadro 2 que se seguem.

Figura 2: Formas de Controlo da gestão nas Empresas Familiares



FONTE: Neves, João Carvalho das (2001), **A sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital** (figura original de Lansberg, 1999)

Quadro 2: Características e desafios das formas de controlo de capital

	Características	Desafios
Controlo por um empresário	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo por um empresário ou pelo casal - Se houver outros sócios não têm influência na gestão da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -Capitalização -Conseguir um equilíbrio entre o interesse do empresário e os interesses de outras entidades (clientes, fornecedores, etc.) -Escolha de uma estrutura de controlo de capital para a geração seguinte
Parceria entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais irmãos com o controlo de capital - Controlo na posse de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> -Desenvolver um processo de partilha de controlo entre empresários -Definir o papel dos sócios familiares que não trabalham na empresa -Retenção de lucros -Controlo dos interesses dos vários ramos da família
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos com accionistas - Mistura de accionistas com funções na empresa com outros sem funções 	<ul style="list-style-type: none"> -Gerir a complexidade da família e do grupo de accionistas -Criar um mercado de capitais entre os membros da família

FONTE: Neves, João Carvalho das (2001), **A sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital** (concebido a partir de Gersick et al., 1998)

1.1.4 Dimensão

A autora Ana Maria Ussman refere que é importante “não se confundir o conceito de pequena empresa com o de Empresa Familiar”, pois o facto de serem Empresas Familiares não significa necessariamente que sejam pequenas. O que acontece é que, quer em Portugal quer um pouco por todo o Mundo, muitas das Empresas Familiares são de pequena dimensão, facto que não é regra. Existem dados que, efectivamente, mostram que à medida que aumenta a dimensão da empresa a percentagem de Empresas Familiares diminui, mas este número continua a ser muito significativo como mostra um estudo de Donckels e Frohlich (1991) referenciado pela mesma autora, e que podemos ver na Tabela 1 (média para os países europeus).

Tabela 1: Percentagem relativa das Empresas Familiares p/ dimensão

De 1 a 9 trabalhadores	77%
De 10 a 19 trabalhadores	70%
De 20 a 49 trabalhadores	68%
De 50 a 99 trabalhadores	51%
Com mais de 100 trabalhadores	50%

FONTE: Ussman, Ana Maria (2004) - **Empresas Familiares**

De facto, a dimensão é um aspecto importante a ter em conta quando falamos deste tipo de empresas, pois pode modificar a forma de agir e de ser destas mesmas empresas. A dimensão tem, inclusive, influência nas actividades, estilos e características de gestão das mesmas, o que nos permite diferenciá-las entre pequenas e grandes. Algumas dessas características são, por exemplo: a presença de membros não familiares na gestão de topo é muito maior em empresas de grande dimensão; existe mais conflito entre membros da família nas empresas mais pequenas pois a entrada de membros exteriores a esta aumenta a dimensão da empresa e faz com que a cultura familiar se dilua, diluindo-se também os conflitos; etc. (Sonfield e Lussier, 2008)

Por uma questão de objectividade, neste trabalho irei ter mais atenção para com as empresas de pequena dimensão, pois também é nestas que todas as relações, quer pessoais, quer relacionadas com os negócios, ocorrem de forma mais informal. Daqui decorre o interesse em estudar estas empresas e tentar “descodificar” essa teia de

relações informais, nomeadamente, no que diz respeito ao processo de sucessão e, consequentemente, à análise das competências dos respectivos sucessores.

Na visão de Drucker (1981), o tamanho de uma empresa não modifica a sua natureza ou os princípios da sua administração, contudo o seu tamanho afecta nitidamente a sua estrutura administrativa, portanto, o número de funcionários é o único critério de confiança para se mensurar o seu tamanho (Rosalm e Santos, 2005). Assim, será utilizado exclusivamente o número de trabalhadores, como é usual em muitos estudos nesta área, para distinguir pequenas, médias e grandes empresas. Sendo que, por pequenas empresas entende-se aquelas que têm até 20 trabalhadores, tal como nos apresenta o INE (Instituto Nacional de Estatística).

A este respeito, também o IAPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, classifica as empresas consoante o número de trabalhadores. Criou, inclusive, a certificação electrónica¹ de micro, pequena e média empresa, a qual permite aferir o estatuto de PME de qualquer empresa interessada em obter tal qualidade, de acordo com a Recomendação da Comunidade de 6 de Maio de 2003 (2003/361/CE). Deste modo, e de acordo com o anexo ao Decreto Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro, artigo 2º (Efectivos e limiares financeiros que definem as categorias de empresas):

1 - A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

2 - Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

3 - Na categoria das PME, uma micro empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

¹ Ver: Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro e respectivo anexo.

1.1.5 Empresas Familiares em Números

Na verdade, não são muitos os dados disponíveis no nosso país relativamente a Empresas Familiares. Estando nós inseridos na Europa, sabemos, através dos estudos, que a percentagem destas empresas é grande e assumem um papel importante na nossa economia. A tabela seguinte permite-nos visualizar isso mesmo, e as seguintes mostram o peso das pequenas empresas no nosso país.

Tabela 2: Importância das Empresas Familiares

<i>País</i>	<i>Total de empresas familiares</i>	<i>PNB ou PIB</i>	<i>Emprego</i>
União Europeia	70%	60% (PNB)	50%
Portugal	80%	60% (PIB)	50%
Espanha	80%	70% (PNB)	75%
Inglaterra	+ 80%	45% (PNB)	50%
EUA	95%	50% (PNB)	42%

FONTE: Dados da Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF) em 2008: www.empresasfamiliares.pt

Tabelas 3: Empresas e nº de Pessoal ao serviço

Empresas (N.º) por Escalão de pessoal ao serviço			Pessoal ao serviço (N.º) das empresas por Escalão de pessoal ao serviço		
Total Ano 2004	Total	292.672	Total Ano 2004	Total	2.699.422
	Menos de 20 pessoas ao serviço	272.102		Menos de 20 pessoas ao serviço	1.094.253
	20 - 99 Pessoas ao serviço	17.840		20 - 99 Pessoas ao serviço	681.458
	100 Ou mais pessoas ao serviço	2.730		100 Ou mais pessoas ao serviço	923.711

FONTE: www.inec.pt, Sistemas de Contas Integradas das empresas

1.2 SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

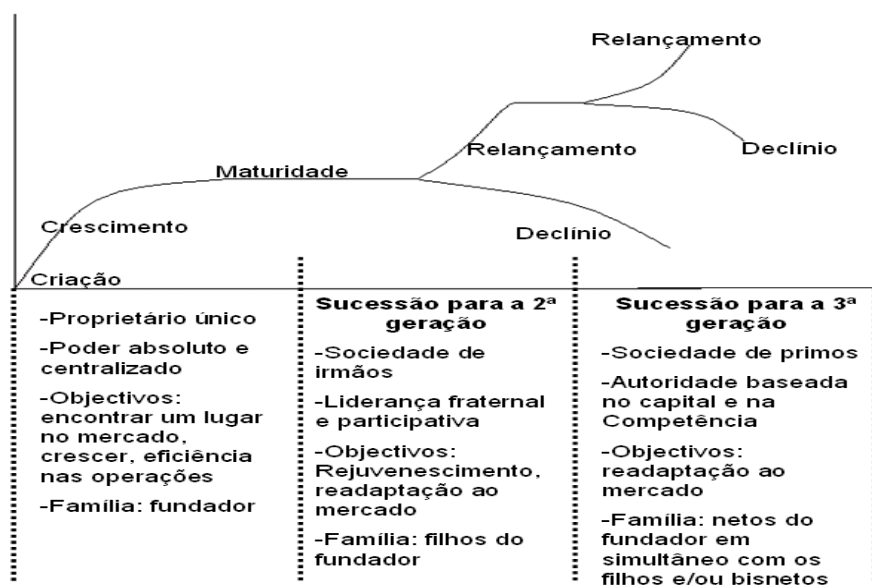
De todas as características e problemáticas que envolvem as Empresas Familiares, o tema da sucessão assume, sem dúvida, um papel relevante, pois deste processo depende a sobrevivência da própria empresa. Deste modo, este é o assunto que será abordado de seguida, para numa fase posterior o relacionarmos com as competências requeridas aos sucessores da organização.

1.2.1 Ciclo de vida na Empresa Familiar

Ao nos referirmos ao processo de sucessão, é necessário falarmos em ciclo de vida da Empresa Familiar, pois os dois conceitos estão intimamente ligados.

“Podemos definir o ciclo de vida de uma Empresa Familiar através do conjunto de quatro fases: fundação, crescimento, maturidade e declínio (Lodi, 1987).” Esta é também a perspectiva da autora Ana Maria Ussman. Contudo, esta refere um ponto extremamente interessante: o que distingue o ciclo de vida das Empresas Familiares das não familiares é precisamente a família. Pela definição de ciclo de vida dada acima, nada encontramos que difira em relação a ambos os tipos de empresa. Nada, excepto a família como diz a autora, e o demonstra numa representação gráfica que está intimamente ligada ao processo de sucessão.

Figura 3: Representação gráfica do ciclo de vida das empresas familiares



FONTE: Ussman, Ana Maria (2004) - **Empresas Familiares**

1.2.2 Processo Complexo

O processo de sucessão não pode ser visto apenas como a substituição do dono ou administrador da empresa por um novo membro. É muito mais que isso, é um processo complexo e dinâmico que envolve continuidade no tempo, não sendo um acontecimento de um momento específico. É um processo em que se dá a substituição de uma geração por outra, e começa muito mais cedo do que o momento em que realmente se dá a sucessão. Inicia-se logo que a nova geração toma consciência da existência de uma Empresa Familiar, à qual é necessário dar continuidade. A partir daí iniciam-se trocas de saberes, mesmo que inconscientemente e começa a dar-se um maior envolvimento das duas gerações. Todo este envolvimento vai acontecendo de forma natural ao longo do tempo, em que os sistemas família e empresa se vão redefinindo. De salientar que são muitos os autores que defendem que uma empresa só se torna verdadeiramente familiar quando se consegue transferir o poder para a segunda geração (Lethbridge, 1997).

Esta complexidade é influenciada por vários factores, que, segundo Ana Maria Ussman, são os seguintes:

- O Fundador/Futuro sucedido: A saída da 1ª geração é mais dolorosa pois o fundador sente uma profunda tristeza de perceber que chegou o fim. Existe, por parte do fundador, um sentimento muito forte de posse relativamente à empresa que dificulta a transferência de poderes. Estes indivíduos têm uma tendência para desvalorizar as competências dos filhos, o que gera conflitos. O fundador, que sempre lutou pela sobrevivência da empresa, acaba por pô-la em causa nos últimos tempos de comando (paradoxo).
- O Sucessor: A capacidade de dirigir é inata do fundador, mas é discutível nos sucessores. Há o desejo dos fundadores em verem os filhos à frente dos destinos da empresa, mas nada garante que a capacidade de liderar e a orientação para o negócio dos sucessores tenha a mesma qualidade da do fundador.
- Quando o sucessor é uma sucessora: A Empresa Familiar é um mundo masculino. Os sucessores homens são sempre preferidos às filhas. Quando não há filhos homens salta-se a geração (genros, sobrinhos, ...), apesar da relação entre pais e filhas ser menos conflituosa do que a de pais e filhos. Contudo, já começam a existir mais mulheres que sucedem os pais...e com êxito.

- A família: Geralmente não facilita o processo. Assume extrema importância a existência de regulamentação, como os Conselho de Família e Protocolo de Família.
- O pessoal da empresa: Os empregados mais velhos ficam receosos pois mantinham uma relação informal e de amizade com o patrão e com a entrada do filho, muitas vezes, a relação é diferente. Dá-se também a entrada de empregados novos com modos de trabalho diferentes. Os “Antigos” valorizam a lealdade, a estabilidade e a segurança, enquanto que os “Novos” desejam profissionalismo, mudança e desenvolvimento. Compete ao sucessor gerir muito bem esta situação.
- A organização/empresa: a sucessão gera momentos de confusão que mexem com todos os que se relacionam com a empresa. Quando este processo se aproxima a situação económico-financeira da empresa deteriora-se, pois o Empresário está satisfeito e não quer mudar. A sucessão pode trazer renascimento com um filho sucessor competente ou fazer com que a empresa acabe definitivamente.

Do descrito anteriormente percebemos que a sucessão é um dos maiores problemas que se colocam as estas empresas. De referir, também, que a sucessão não está unicamente associada ao facto do empresário morrer, outras razões podem levar a que seja necessário iniciar-se o processo de sucessão, como por exemplo, a idade avançada, a impossibilidade do empresário continuar na empresa por motivos de saúde, ou a fase de desenvolvimento da empresa exigir uma estrutura diferente (Neves, 2001)

Um dos aspectos mais críticos quando nos referimos a sucessão está relacionado com o facto dos empresários não preparem atempada e cuidadosamente a sua saída, precisamente devido ao receio e resistência que sentem em aceitar que vão ser substituídos e que a morte pode estar próxima. Em consequência, a empresa pode sair muito prejudicada desta situação, uma vez que não há nenhum sucessor preparado para ocupar o cargo. Sendo assim, a empresa pode entrar numa grave crise financeira e, como não é possível dissociar empresa e família, esta pode entrar também em ruptura pois depende, em grande parte, da boa performance da empresa.

Se os empresários disponibilizarem tempo para resolver atempadamente esta questão, contribuem não só para o sucesso da continuidade da empresa, como também para o bem familiar, uma vez que o processo de sucessão se avizinha muito mais calmo, não se fazendo sentir uma ruptura tão grande com o passado.

Devido a esta resistência por parte dos empresários em preparar a sua sucessão, temos assistido a uma tendência crescente de consultoria a empresas familiares. Deste facto resulta, conseqüentemente, que há uma grande percentagem de empresas familiares que não ultrapassam este processo sucessório, acabando por fechar.

Assim, algumas causas de insucesso podem ser apontadas, como sejam a falta de herdeiros ou motivação destes, erros estratégicos (falta de coragem para a mudança, diversificação ou tomada de decisões difíceis), teimosia em controlar toda a empresa mesmo quando esta cresce ou insuficiência de capital acumulado. Sendo que um dos aspectos que mais contribui para a falência destas empresas é a falta de preparação da sucessão, como referimos anteriormente, juntamente com a falta de competência dos sucessores.

Deste modo, salienta-se, mais uma vez, o interesse em estudar o tema das competências inserido no contexto da sucessão nas Empresas Familiares.

1.2.3 Fases e modelos de sucessão

Fases da sucessão

Da complexidade referida acima, advém que o processo de sucessão não é um acto único, isolado no tempo e, como tal, pode dividir-se em várias fases (Ussman, 2004):

- Preambular: os intervenientes não têm consciência que está a formar-se um processo de sucessão. Crianças e jovens vão mantendo uma relação intuitiva com a empresa, que lhes vai dando o gosto pela mesma, sem que estes se apercebam. O jovem, sem querer, vai interiorizando valores que o predispõem para a empresa.
- Envolvimento: a nova geração entra para a empresa e já conhece os empregados, sendo fácil a sua integração. Passam por muitos cargos e envolvem-se de forma natural. Não têm experiência profissional porque acabaram de sair dos cursos (ou nem isso) e por isso têm uma formação prática e ganham experiência unicamente na empresa. Trabalham perto do pai mas o poder de decisão é pequeno e a autonomia reduzida.

- Formalização: por doença, morte do responsável máximo, ou necessidade de mudança, o poder passa automaticamente para o sucessor, pois ao longo dos anos essa ideia foi sendo construída na mente de todos.
- Afirmação: o sucessor é capaz de continuar com a missão da família. Introduz as tão esperadas mudanças e rejuvenesce a empresa.
- Efectivação: o sucessor é, de forma incontestada, o responsável máximo, que tem na escola os seus filhos.

Estas fases, segundo a mesma autora, dão origem ao modelo de Sucessão Natural, que veremos de seguida.

Gersick et al. (1999) desenvolveu um modelo teórico de transição da liderança nas Empresas Familiares, que passava por quatro fases: fazer um “horário” público da sucessão, ou seja planejar este processo, seguidamente, considerar várias alternativas possíveis para o futuro, isto é, avaliar o potencial dos sucessores, depois fazer a selecção de qual ocupará a liderança na empresa e, por fim, comprometer-se com esta nova estrutura (Pontet, Wrosch e Gagne, 2007). Como é notório, estas fases dizem respeito a uma fase anterior à sucessão propriamente dita, numa preocupação de fazer um planeamento adequado da mesma.

1.2.4 Modelos de Sucessão

a) Sucessão Natural

O filho cresceu e formou-se no ambiente da Empresa Familiar, nunca teve outra ocupação e se teve foi curta pois só se identificava com aquele ambiente. A ideia foi ficando clara para toda a família e mesmo sem processo formal sabiam que aquele seria o sucessor aquando da morte ou doença do gerente.

É o modelo mais frequente quando se trata da transferência da empresa do fundador para a 2ª geração mas também acontece nas outras sucessões. Envolve, contudo, alguns perigos pois os jovens sempre se identificaram com a empresa e nunca se viram noutra ambiente, ficando com as qualidades mas também com os defeitos da organização. O facto de saberem que vão ocupar o cargo, pode desmotivá-los para evoluírem profissionalmente e perderem o espírito competitivo.

b) Sucessão Preparada

É idêntica à anterior, mas em determinado momento altera-se. A formalização dá-se mais cedo e é anunciado formalmente quem é o sucessor, que assume a direcção enquanto o responsável máximo se afasta de algumas tarefas. O sucessor assume o lugar de topo enquanto o responsável máximo ainda está na empresa.

Os riscos deste tipo de sucessão são:

- Não há garantia de que o filho escolhido é o mais indicado.
- É necessária a colaboração da família, não criando problemas ao sucessor, pois os restantes possíveis sucessores podem criar conflitos.
- Esse sucessor pode sair por morte ou doença, etc. Tudo foi apostado nele e a sucessão fica agora suspensa. Os outros sucessores podem ter-se desinteressado.
- Ao permanecer na empresa o antecessor pode interferir nas decisões daquele que nomeou.

c) Sucessão Imprevisível

Nada tinha sido pensado e, pelas razões mencionadas anteriormente, que levam a que se inicie o processo de sucessão, este é forçado a dar-se sendo que nada está preparado. Não se cuidou devidamente da fase preambular e de envolvimento da nova geração.

1.3 “SUCESSÃO COMPETENTE”

Depois de um enquadramento do que são Empresas Familiares e da problemática específica da sucessão no seio destas empresas, passamos a abordar outro tema intimamente relacionado com o anterior, as **Competências necessárias aos Sucessores**.

Na verdade, muito mais havia a dizer sobre Empresas Familiares, pois são bastante complexas e com muitas características interessantes de analisar. Assim, de entre variados factores que podiam ser abordados, porquê estudar a vertente dos Recursos Humanos e, inserido neste tema, porquê as competências?

Ora, como é sobejamente sabido, e como foi referido atrás, a sucessão é um dos maiores problemas com que se deparam as Empresas Familiares e, grande parte desse problema, está intimamente relacionado com a capacidade de gestão, quer do responsável máximo que, já com idade avançada, resiste em sair do cargo, quer dos novos membros, os sucessores, que podem não estar preparados para assumir tal posição.

Deste modo, torna-se interessante analisar toda esta envolvente de relações, na sua maioria, informais que caracterizam este tipo de empresas. Família e empresa fazem parte de um só corpo, pelo menos nas primeiras gerações, e os problemas de uma são os problemas de outra. Assim, uma “sucessão competente” ou, pelo contrário “incompetente”, afecta não só os destinos da empresa como também os da família.

Será feita uma exposição introdutória ao tema das competências por si só, passando numa fase seguinte para a análise destas no contexto particular deste estudo.

1.3.1 Competências

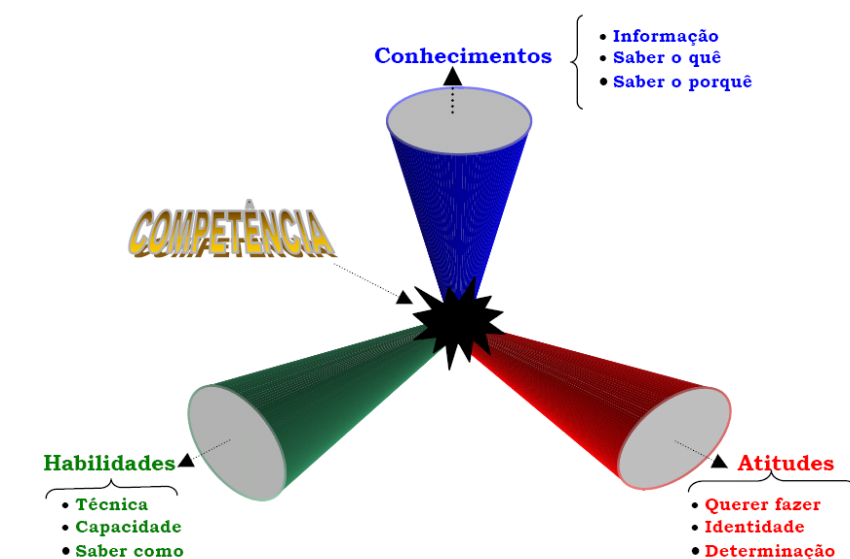
O conceito de competências não é novo dos nossos dias. De facto nem sempre o conceito de competência foi descrito da mesma forma e apesar das diferentes perspectivas e abordagens existentes em torno do mesmo, a generalidade dos autores adoptam a classificação apresentada de seguida.

Na época *taylorista* a contratação, e posterior formação, pelas competências técnicas era a chave, ou seja, o “saber fazer”. Hoje em dia o conceito já não é esse, tendo-se tornado mais complexo e rico, além do “saber fazer” é necessário também “saber como fazer”. Esta última formulação envolve muito mais que a habilidade e os

conhecimentos para desempenhar determinada tarefa, pois estes com tempo ensinam-se e podem ser desenvolvidos. O “saber como fazer” envolve questões de personalidade, como valores e atitudes, e estes não são fáceis de moldar nem ensinar e, por isso mesmo, são estes que podem fazer a diferença de organização para organização.

Neste contexto, a maioria dos autores adopta uma classificação das competências com base em três domínios: a) “saberes” ou conhecimentos necessários; b) “saberes fazer” ou experiências e requisitos práticos dominados; c) “saberes ser” ou atitudes e comportamentos favoráveis exigidos. “Knowledge, Know-How and Attitudes” (Brandão e Guimarães, 2001). Esta classificação distingue três tipos de conteúdos da “acção interna do operador”: os baseados no conhecimento, os baseados na acção (intelectual ou física), e os baseados nas atitudes e comportamentos, tal como é visível na figura que se segue.

Figura 4: As três dimensões da competência



Fonte: Durand (1999), com adaptações.

FONTE: Brandão, Hugo Penas e Guimarães, Tomás de Aquino (2001), *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto?*

1.3.2 Tipos de Competências

Tendo percebido o conceito subjacente à palavra competência e referindo-nos à análise de competências individuais, podem identificar-se três tipos (Cardim e Miranda, 2007): instrumentais, cognitivas e instrumentais, os quais apresentarei no quadro seguinte, como forma de síntese.

Quadro 3: Tipos de competências

Competências		Exemplos de aptidões e capacidades (a mobilizar)	Formas de aprendizagem
Tipos	Exemplos		
1. <u>Instrumentais</u> ou destrezas: operatórias de materiais e instrumentos (aprender a operar fisicamente)	- Operar materiais/instrumentos e ferramentas/equipamento coordenando acção manual e visual	- Destrezas físicas: digitais; manuais; coordenação bimanual e visomotora; velocidade de reacção; atenção e ritmo de aplicação do esforço	Memorizar movimentos e repetir até melhorar a performance
2. <u>Cognitivas</u> ou de conhecimento: operatórias de conceitos e informações (operação de conceitos e informação)	- Seleccionar e interpretar informação - Estruturar informação - Dominar processos e sistemas - Verbalizar noções - Coordenar trabalhos	- Compreensão de ideias - Percepção de sinais - Representação de informação (desenho, etc.) - Análise de processos e situações - Diagnóstico de tomada de decisões - Cálculo - Criatividade - Elaboração de projectos - Planeamento, organização e controlo de actividades e projectos	Análise dos conceitos, dos processos intelectuais adequados e exercitar a aplicação
3. <u>Comportamentais</u> ou ético – afectivas: operatórias de comportamentos ou relações (assumir valores determinantes de comportamentos)	- Assumir valores e responsabilidades - Motivar pessoas - Estabelecer relações interpessoais - Coordenar pessoas - Dirigir pessoas	- Sentido de responsabilidade - Orientação para resultados - Relacionamento - Cooperação - Persuasão - Liderança	Aquisição de valores através da compreensão da sua utilidade individual e da interiorização pela vivência de experiências relevantes

FONTE: Cardim, José Casimiro e Miranda, Rosaria Ramos (2007) - **O Universo das Profissões**. ISCSP.

Um bom exemplo desta tipologia é fornecido por uma entrevista dada por Manuel Antunes a Henrique Monteiro e José Saraiva (Expresso 24/02/2001). Manuel Antunes refere-se à actividade de cirurgião da seguinte forma: “ implica um bocadinho de três coisas: primeiro, ciência – tem de ter o conhecimento; segundo, técnica que é uma coisa estandardizada, os livros dizem assim, vais lá e fazes isto, rodas para a esquerda, rodas para a direita, cortas dois centímetros, pegas 3, enfim...; e depois tem um bocadinho de arte. Não sei qual é mais importante, penso que são indissociáveis.”

No seguimento desta distinção entre competências, surge a autora Ana Serrano que desenvolveu os estudos realizados por Bloom, Kratwhol, Harrow e Fleishman quanto aos domínios cognitivo, afectivo e psicomotor do comportamento humano. São

os quadros de competências (apresentados abaixo) desta autora que serão utilizados no inquérito dirigido às Empresas Familiares apresentado mais à frente neste trabalho (Cardim e Miranda, 2007).

Quadro 4: Competência: Domínio Cognitivo

Comportamentos	Processos
1 Conhecimento Evocação de informações e técnicas de análise e de classificações que permitam a localização da informação	Informação/dados
	Meios de ordenamento da informação
	Representações universais e abstractas
2 Compreensão Apreensão intelectual	Transposição
	Interpretação
	Representações Universais
3 Aplicação Utilização de representações abstratas em casos concretos	
4 Análise Separar elementos, hierarquizá-los e estabelecer relações	Elementos
	Relações
	Princípios de Estruturação
5 Síntese Combinação de elementos de modo a formar um novo “produto”	Ação/produto individual
	Plano de acção
	Desenvolver relações abstractas para classificar, explicar fenómenos
6 Avaliação Formular juízos qualitativos e quantitativos sobre informação, métodos e critérios	Com referências internas (ao produto)
	Com referências externas (ao produto)

Fonte: Cardim, José Casimiro e Miranda, Rosaria Ramos (2007) - **O Universo das Profissões**. ISCSP. Adaptado de (Serrano, 2001: 455 e seg.)

Quadro 5: Competência: Domínio Afectivo

Comportamentos	Processo
1. Recepção Atenção a fenómenos de carácter afectivo valorativo	Consciência do domínio afectivo
	Disponibilidade para aceitar estímulos afectivos
	Diferenciação da atenção segundo o estímulo
2. Resposta Resposta a estímulos afectivos	Aprovação formal
	Aceitação voluntária
	Aceitação empenhada
3. Valorização Interiorização/assumpção de valores e comportamentos	Aceitação de valores
	Interiorização profunda
	Comprometimento empenhado
4. Estruturação Conceptualização de valores relacionando-os com outros já possuídos	Organização de um sistema de valores implicando a sua acção
5. Ordenamento/compatibilização de sistema	Disposição coerente dos valores
	Caracterização (global) da concepção de vida e do mundo

Fonte: Cardim, José Casimiro e Miranda, Rosaria Ramos (2007) - **O Universo das Profissões**. ISCSP. Adaptado de (Serrano, 2001: 455 e seg.)

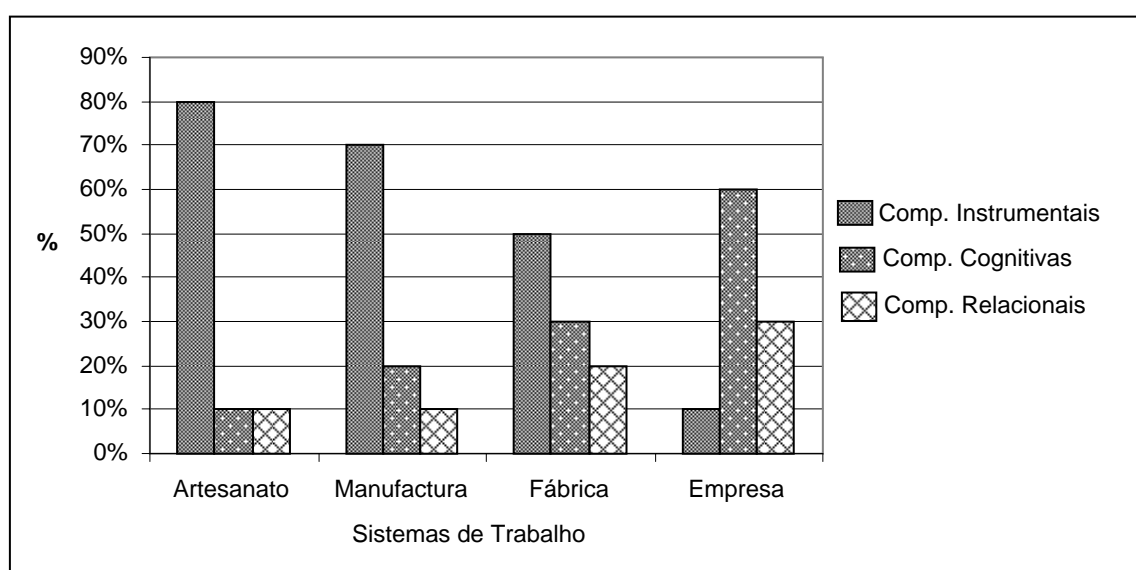
Quadro 6: Competência: Domínio Psicomotor

Comportamentos	Processos
1. Movimentos reflexos Ações executadas em resposta a estímulos, sem consciência	Reflexos segmentares
	Reflexos intersegmentares
	Reflexos suprasegmentares
2. Movimentos naturais ou fundamentais Combinações de movimentos reflexos	Movimentos locomotores
	Movimentos não locomotores
	Movimentos de manipulação
3. Aptidões/capacidades perceptivas Interpretação de estímulos proporcionando adaptação ao ambiente	Descriminação visual
	Descriminação auditiva
	Descriminação tátil
	Descriminação cinestésica
	Aptidões coordenadas
4. Qualidades físicas Características funcionais de vigor orgânico	Resistência
	Força
	Flexibilidade
5. Movimentos de destreza Movimentos complexos implicando desenvolvimento de grau de mestria (skill movements)	Skill adaptativa simples
	Skill adaptativa composta
	Skill adaptativa complexa
6. Comunicação não verbal Movimentos geradores de expressão	Movimento expressivo
	Movimento interpretativo

Fonte: Cardim, José Casimiro e Miranda, Rosaria Ramos (2007) - **O Universo das Profissões**. ISCSP. Adaptado de (Serrano, 2001: 455 e seg.).

Ainda no que se refere a este assunto é interessante olharmos para o gráfico que se segue, onde é possível constatar que “as profissões qualificadas perdem competências instrumentais e exigem o crescente domínio de competências cognitivas e relacionais.

Figura 5: Tipos de Competências e os Sistemas de Trabalho



Fonte: Adaptado de Cardim, José Casimiro e Miranda, Rosaria Ramos (2007) - **O Universo das Profissões**. ISCSP (pág. 138).

1.3.3 A identificação de competências

Uma das principais questões levantadas quando se fala em competências é realmente a da identificação concreta das mesmas nas mais variadas situações. Quanto a este ponto Freiche (1992: 29) menciona que, para tal, deve referenciar-se com rigor o seu âmbito, pois podem analisar-se as competências exigidas (ou desejáveis) para o exercício de um posto de trabalho mas também o nível de competências manifestado por um dado trabalhador no seu posto de trabalho.

De facto, na elaboração deste trabalho, este é um ponto que se reveste de uma importância substancial, uma vez que o grande objectivo desta análise é percebermos se, nas Empresas Familiares, a sucessão se faz de “forma competente”, ou seja, se realmente os sucessores têm as competências necessárias para ocupar tal cargo. Para tal torna-se necessário que identifiquemos quais as competências necessárias a essa “profissão” e também quais as que os sucessores possuem na realidade. É precisamente este trabalho analítico que torna difícil a elaboração deste estudo, pois a “determinação exacta de competências não é fácil de obter e requer um trabalho técnico complexo”. Existem, neste campo, muitos trabalhos, mas como a definição de competência não é consensual e de compreensão ambígua, a maior parte desses trabalhos são pouco operativos.

Cardim e Miranda (2007) referem a necessidade de ser feita mais investigação, mas para obter resultados compensadores, é necessário rever os trabalhos antigos e respectivas metodologias que, na sua maioria, permitiram chegar a resultados convincentes, com elevado rigor e sistematização.

Nestas tentativas de se identificarem competências rigorosamente, e devido à debilidade do conceito, o autor Perrennoud aponta o problema dos limites da noção de competência e refere que “reduzir todo o saber a competência é errado e retira interesse ao conceito porque a maior parte das competências implica a mobilização de saberes existentes previamente (Perrenoud, 2001: 13). É a formulação de competências que torna o domínio de certas informações/saberes necessários e operativos, o que esclarece a sua imprescindibilidade (Perrenoud, 2001: 29). As competências devem assim permitir realizar tarefas e enfrentar problemas, mas esta acção apela para a existência anterior de noções, conhecimentos, informações, procedimentos codificados, métodos e técnicas (Perrenoud, 2001:31).”

Os trabalhos realizados tendo como objectivo identificar competências, resultam geralmente em produtos, tais como (Cardim e Miranda, 2007):

- a) Determinação de grelhas ou listagens de competências: “inventários de competências” que podem ser utilizados em profissões em concreto. Estas grelhas foram desenvolvidas, essencialmente, em Inglaterra e nos EUA. Em Inglaterra existe um repertório nacional de competências, o NVQ (National Vocational Qualifications).
- b) Caracterização das competências exigidas no trabalho: identifica-se o “próprio conteúdo do trabalho através de observação, descrições pelos próprios, entrevistas e análise de incidentes críticos (Boam, Sparrow, 1992: 38 e Seg.). Muito deste trabalho refere-se às competências de gestão que, apresentando-se como horizontais, são aplicáveis a um grande número de situações e a profissões chave para o crescimento das organizações.”
- c) Balanço Individual de competências: “processo para definir, relativamente a um dado trabalhador, um projecto profissional e, se necessário, um projecto de formação.

1.3.4 Competências dos Sucessores

Do que foi exposto no ponto anterior, entende-se a importância que as competências assumem hoje em dia no seio de uma organização, não só a nível do corpo geral de trabalhadores como, e principalmente, a nível da gestão de topo. É deste ponto que se vai falar agora mas num contexto de Empresa Familiar de pequena dimensão onde, na maioria dos casos, não existe um sistema de gestão de competências instalado e onde todo este assunto é tratado de forma intuitiva no seio da família.

Nas primeiras sucessões nestas empresas, o mais natural é que esta se dê de pais para filhos. Não é regra que assim o seja, como vimos ao longo deste trabalho, mas é o mais usual. Torna-se habitual ouvir expressões tais como: “o filho do dono da empresa x foi tirar o curso de gestão/economia/engenharia para ficar à frente da empresa do pai” ou, pelo contrário, “o filho do dono da empresa x desistiu de estudar para trabalhar com a família”. De facto, é bastante usual que tais situações aconteçam quando se trata de Empresas Familiares.

Muitas vezes, os jovens vêem-se de tal forma envolvidos na teia empresa – família que, mesmo não tendo sido um objectivo seu, são “forçados” a entrar para a

empresa, e tiram um curso que seja adequado à aquisição de conhecimentos que lhes permita gerir a mesma.

Mas será que estes jovens têm realmente capacidade para, um dia, tomarem conta dos destinos da organização? Gerir uma empresa tendo sido levado a tal por outros pode não ser o mais adequado e pode trazer problemas sérios à organização e à família.

Noutros casos, os jovens envolveram-se de tal forma na empresa que não vêem o seu futuro sem ser a trabalhar em prol da sobrevivência e sucesso da mesma. Muitos destes jovens, pelo seu espírito empreendedor e de iniciativa, abandonam cedo a escola para ajudar o pai e vão adquirindo, intuitivamente, conhecimentos do mercado e da actividade da empresa que não se aprendem frequentando, por exemplo, o ensino superior. Mas não faltará a estes jovens alguns conhecimentos técnicos para que possam levar a bom porto a empresa?

Ora, são aqui apresentadas duas situações – tipo que acontecem muito frequentemente nas quais podem ser detectadas falta de competências, umas mais relacionadas com os conhecimentos técnicos, outras com as habilidades e as atitudes.

A autora Ana Maria Ussman refere, no seu livro *Empresas Familiares*, algumas situações que focam precisamente a problemática das competências nos órgãos de governo das Empresas Familiares, tais como:

- o facto do poder do capital se sobrepor à capacidade da gestão, o que pode levar a empresa a situações menos favoráveis;
- membros históricos não são afastados da gerência pelo respeito que todos têm por essas pessoas, apesar de terem perdido capacidades de gestão, pelo avançar da idade;
- em muitas famílias vive-se em permanente conflito, facto que dificulta a gestão da empresa;
- alguns Conselhos de Administração reúnem-se apenas em situações de emergência desprezando as suas reais funções, não sendo por isso competentes para a gestão corrente da empresa.

A mesma autora cita uma afirmação bastante interessante, feita por um fundador quando foi interrogado sobre as necessidades de formação (académica e não só) para

integrar órgãos de gestão de Empresas Familiares, ao que ele respondeu: *“quanto maior é a formação mais facilidade há na gestão da empresa embora me pareça que a escola da vida é uma coisa muito importante. Às vezes nem só os engenheiros e os economistas têm tendência necessária para gerir uma empresa.”*

Na verdade, os gestores das Empresas Familiares, geralmente filhos, netos, sobrinhos do fundador, necessitam de todas as competências que um gestor de uma empresa não familiar necessita, como por exemplo: “Communicating skills; Problem-solving/decision-making skills; Planning skills; Staffing skills; Organizing skills; Group-dynamics skills; Morale-building skills; General/personal skills”(Structured Experience Kit, 1983). Mas, precisam de mais.

Como vimos, a inter-relação entre empresa e família é bastante complexa e, além de uma boa gestão empresarial, é necessário ao sucessor a capacidade de gerir estas relações. Existe, também, a necessidade constante de conciliar a responsabilidade familiar com a vida profissional da empresa, o que, na verdade, acontece com todas as pessoas que trabalham. Contudo, quando se trata de uma Empresa Familiar os problemas da empresa inserem-se na família, nas conversas ao jantar, nos fins-de-semana, nas férias, etc. e vice-versa, e os problemas da família também entram na empresa podendo levar a um mau desempenho da gestão. Assim, exige-se aos sucessores grandes competências de organização e de relacionamento pessoal.

Como se referiu, *“nem só os engenheiros e economistas têm tendência necessária para gerir uma empresa.”* De facto, as competências e os conhecimentos técnicos adquiridos ao longo da frequência do ensino superior assumem grande importância nas práticas de gestão, mas há competências inatas que são difíceis de desenvolver, ou seja as competências relacionadas com as atitudes.

Assim, se falta a muitos dos sucessores a formação académica e alguns conhecimentos, tal falta deve ser compensada com formação, sim, mas principalmente com atitude empreendedora, com força de vontade, com o gosto intrínseco pela vida da empresa, com uma elevada competência negocial e de relacionamento pessoal, não só com os trabalhadores mas com os clientes, os fornecedores, os parceiros, etc. Uma vez que, nas Empresas Familiares, muitas das relações negociais são baseadas na amizade, na relação informal entre intervenientes, é exigido aos sucessores competências adequadas para conseguirem gerir toda esta teia de relações complexas que envolvem este tipo de empresas.

1.3.4.1 Competências no contexto laboral

Existem inúmeras dificuldades de obter uma definição precisa do conceito de competência, quando este se relaciona com o contexto laboral. É possível, contudo, identificarmos três visões em torno das quais o conceito se tem vindo a estruturar (Valente, 1999: 8 e seg.):

- Comportamentalista: com origem nos trabalhos de McClelland, nos anos vinte, nos EUA, desenvolvendo-se nos anos de setenta e oitenta em torno da investigação sobre as competências de gestão; centra-se na definição de atributos individuais capazes de resultar em desempenhos organizacionais superiores.

- Funcionalista: originária de Inglaterra e desenvolvida a partir da década de oitenta, com o objectivo de definir competência com base no estabelecimento dos atributos de desempenho subjacentes à resolução de problemas e está na base dos estudos realizados em Inglaterra para definição do inventário de qualificações “National Vocational Qualifications” (NVQ); enfatiza a definição de perfis ocupacionais que servirão de apoio para a certificação de competências;

- Construtivista: Desenvolvida em França, a qual destaca o processo de aprendizagem como mecanismo central para o desenvolvimento de competências profissionais, enfocando a relevância de programas de formação profissional orientados, sobretudo, à qualificação das populações menos dotadas das novas competências requeridas e, portanto, mais susceptíveis de exclusão do mercado de trabalho.

De facto, desde o aparecimento do conceito de competência, este tem sofrido várias alterações, nomeadamente devido a factores, tais como processos de reestruturação produtiva, imprevisibilidades das situações económicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (Sant’anna, 2008).

Procurando encontrar uma definição abrangente de competência, temos, por exemplo, que competência se define como “*um conjunto estável e estruturado de práticas dominadas, de condutas profissionais e conhecimentos que as pessoas adquirem pela formação e experiência e que podem actualizar sem aprendizagens novas, nas condutas profissionais valorizadas pela sua empresa*” (Patrick, Thionville, 1990:40) ou, numa perspectiva mais restritiva “*um conjunto de padrões de*

comportamento que o individuo precisa de mobilizar de modo a realizar as suas tarefas e funções com bom desempenho” (Boam, Sparrow, 1992). Já numa visão abrangente no quadro da Gestão de Recursos Humanos (GRH) refere-se competência como “combinação de conhecimentos, de saber fazer, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso. São aptidões e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado” (Bilhim, 2004: 80).

“Neste contexto podemos entender competência como um *processo que conduz a um desempenho num dado contexto profissional, mobilizando conhecimentos e experiência* (Serrano, 2001: 455 e seg). Estão aqui patentes três elementos essenciais:

- a) O conjunto de padrões, estáveis e estruturados, de práticas dominadas, de condutas profissionais e conhecimentos;
- b) Que devem ser «mobilizados»;
- c) Para realizar as funções e tarefas necessárias ao bom desempenho da profissão.

Integrando estes elementos temos o conceito de competência assente no *domínio de um conjunto de capacidades operativas que é necessário mobilizar para a execução das tarefas que constituem cada profissão*. As «competências» estão assim ligadas à tipologia de «capacidades» a que é necessário que cada profissional «apele» (mobilize), para desempenhar actividades profissionais (tarefas). Não se liga, como tal, ao grau em que essa tarefa é concretizada, mas ao tipo de «qualidades» que devem ser chamadas a intervir², para permitir obter um «resultado profissional»(Cardim e Miranda, 2007).”

O quadro de seguida abaixo ajuda-nos a perceber a diferença entre Qualificação, Competência e Capacidade para que tenhamos bem presente que todos estes conceitos não são formas diferentes de referir o mesmo, mas constituem, realmente conceitos diferentes entre si.

² De acordo com Cardim e Miranda as qualidades a mobilizar podem ser de dois tipos: a) as aptidões, “potencialidades” inatas ou predisposições para uma dada actividade, que se concretizam mediante exercício e repetição (treino), gerando capacidades; b) as capacidades adquiridas pelo desenvolvimento ou “aplicação” das aptidões, pressupõem exercício, educação, maturidade e vontade de realização. As competências terão assim um conteúdo que não se confunde com as funções e as tarefas identificáveis nas profissões, pois as funções são “exteriores” à execução do trabalho e ao trabalhador, ou seja, são acções que este realiza concretizando um potencial existente no seu “interior”: é aí que residem as competências (Cardim, Miranda, 2007: 126).

Quadro 7: Comparação de qualificação, competência e capacidade

	Qualificação	Competência	Capacidade
Ênfase	Julgamento	Acção/mobilização	Potencial de acção
Finalidade	Legitimidade legal	Eficácia dos resultados	Preparação para o resultado
Conteúdo	CrITÉrios oficiais	Processo e capacidades	Saberes e aptidões

FONTE: Adaptado de Serrano (2001:458), retirado de Cardim e Miranda (2007) - **O Universo das Profissões**. ISCSP (pág. 138).

As competências expressam-se, assim, na produção de um desempenho, ou seja, manifestam-se em situações de “acção no trabalho” (Serrano, 2001, 406), quer esta seja física, intelectual ou relacional.

1.3.4.2 Competências de Gestão

Como referi anteriormente os gestores das Empresas Familiares necessitam de todas as competências que um gestor de uma empresa não familiar necessita e portanto torna-se relevante abordar-se o tema das Competências de Gestão isoladamente, ou seja, sem a interferência do termo “Empresa Familiar”.

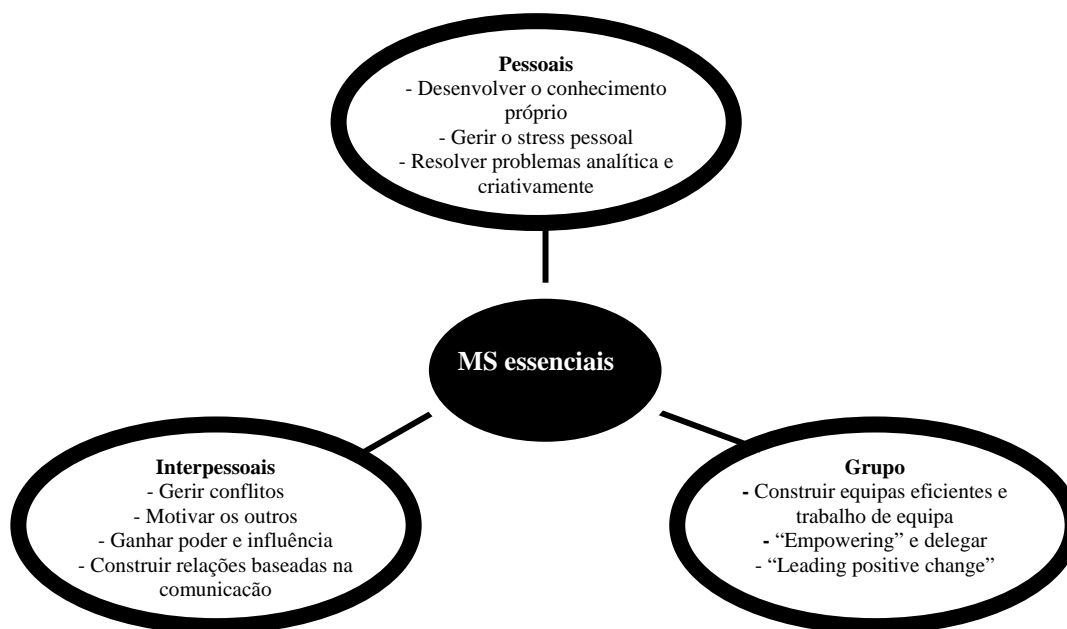
Neste contexto David A. Whetten e Kim S. Camero *em Developing Management Skills* apresentam uma reflexão cuidada quanto à importância das competências de gestão e da existência de gestores competentes. Uma síntese dessa reflexão pode ser lida no quadro resumo que se segue.

Quadro 8: Síntese adaptada da reflexão de David A. Whetten e Kim S. Camero

<i>Developing Management Skills (David A. Whetten e Kim S. Camero)</i>
<p>O papel crítico das competências de gestão (Management Skills-MS)</p> <p>Não há dúvida que o séc. XXI continua a ser caracterizado por caóticas mudanças. A enorme evolução tecnológica, todos os avanços e conquistas trouxeram-nos até um mundo caracterizado, segundo Peter Drucker por um ambiente em que “we are in one those great historical periods that occur every 200 or 300 years when people don’t understand the world anymore, and the past is not sufficient to explain the future”. Mas, apesar de todas estas transformações, há algo que se tem mantido relativamente constante, com mais ou menos variações, as competências (skills) básicas que estão no coração das relações humanas.</p> <p>Na verdade, quando tudo está em mudança, esta torna-se difícil de gerir. Para gerirmos as mudanças precisamos de nos concentrar num ponto fixo, um ponto que nos oriente. Neste estudo as “skills” servem-nos como esse ponto fixo.</p> <p>O problema é que, embora saibamos desde há muitos anos os princípios de relações humanas eficazes, a história da humanidade ilustra que esses princípios não são sempre postos em prática: “we have multiplied our possessions, but reduced our values...we have learned how to make a living but not a life...we have done larger things but not better things...” (Dr. Bob Moorehead of Seattle’s Overlake Christian Church).</p>
<p>A importância de gestores competentes</p> <p>Numerosos estudos têm sido efectuados nas últimas décadas e os resultados são, inquestionavelmente, que se as organizações querem o sucesso, os gestores têm de ser competentes. Estes estudos indicam, esmagadoramente, que uma boa gestão fomenta o sucesso financeiro e é a chave determinante do sucesso organizacional, enquanto que uma gestão menos eficiente fomenta o insucesso financeiro. Organizações bem sucedidas têm gestores competentes e competências de gestão bem desenvolvidas. Em pesquisas a CEOs, executivos e a donos de empresas, os resultados mostram, consistentemente, que o factor maioritariamente responsável pela falha de um negócio é a “má gestão” e o melhor caminho para assegurar o sucesso do negócio é promover/ter uma melhor gestão.</p> <p><i>Management Skills(MS)</i> são mais importantes que indústria, ambiente, competição e outros factores económicos combinados. Contudo, surpreendentemente, encontrar pessoas que giram pessoas e recursos eficientemente não é tão fácil como parece. Saber e fazer não são a mesma coisa. Ser capaz de analisar um caso, identificar um problema ou encontrar a resposta correcta para uma questão não é equivalente a ser capaz de, na verdade, implementar MS eficientemente.</p>
<p>As <i>Skills</i> de gestores eficazes</p> <p>Então o que diferencia gestores eficazes de gestores menos eficazes? Se desenvolver <i>MS</i> é tão crucial para o sucesso organizacional, que <i>skills</i> devem ser o foco da nossa atenção? A literatura de gestão está cheia de listas de atributos, comportamentos, orientações e estratégias para alcançar uma performance de sucesso. Estes tipos de listas são úteis mas não identificam <i>MS</i> por si só. Elas enumeram estratégias organizacionais, orientações pessoais, ... e a sua implementação sai, usualmente, do controlo da gestão individual. Também exigem complexas etapas de actividades que envolvem muitas pessoas ou são actividades cognitivas. Algumas destas listas enumeram características ou estilos de personalidade ou práticas organizacionais.</p> <p>A eficácia dos atributos neste tipo de listas depende das <i>skills</i> dos gestores de as implementar e isso significa ser competente nas <i>MS</i> fundamentais. Estas formam o veículo entre a estratégia de gestão, a prática de gestão, ferramentas e técnicas, atributos de personalidade e estilo de trabalho, para produzir outputs eficazes nas organizações. <i>MS</i> são meios pelos quais os gestores traduzem o seu próprio estilo, estratégia, práticas e ferramentas favoritas na prática.</p>
<p><i>Management Skills</i> essenciais</p> <p>Uma variedade de investigadores procuram identificar quais as <i>skills</i> específicas que são características dos gestores mais eficazes. Neste livro os autores pretendem identificar as competências que separam performances eficazes das não eficazes.</p> <p>Na investigação identificaram-se 402 indivíduos que foram avaliados como gestores altamente eficazes nas suas organizações. Depois essas pessoas foram entrevistadas para determinar quais os atributos associados com a eficiência na gestão. Nessas entrevistas foram feitas questões tais como: Como alcançou tanto sucesso na organização? Quem fracassou e quem sucede na organização e porquê? Se tivesse de treinar alguém para ocupar o seu lugar, que conhecimentos e competências deveriam essa pessoa possuir para ser seu sucessor com sucesso? Se pudesse desenhar um curriculum ideal ou um programa de formação para ensiná-lo a ser um melhor gestor, o que deveria conter? Pense bem sobre outro gestor eficiente que conheça. Que competências demonstram/explicam o seu sucesso?</p> <p>Os resultados da investigação produziram cerca de 60 características de gestores eficientes. As</p>

10 mais comuns são as seguintes: 1.Comunicação verbal (incluindo ouvir); 2.Gerir tempo e stress; 3. Gerir decisões individuais; 4.Reconhecer, definir e resolver problemas; 5. Motivar e influenciar os outros; 6. Delegar; 7. “Atingir” objectivos e articular a visão; 8. Conhecimento próprio; 9. Construir equipa/trabalho em equipa; 10. Gerir conflitos.

Não surpreendendo, estas 10 características são todas *skills* comportamentais. Não são atributos ou estilos de personalidade, nem são generalizações como sorte ou “timing”. São também comuns entre indústrias, níveis e responsabilidades do trabalho.



Muitas são as tentativas de elaborar listas de competências inerentes a um gestor eficiente e, nesse sentido, Tubbs e Suchulz elaboraram uma classificação detalhada com base em “entrevistas e discussões com mais de cinquenta mil líderes na América do Norte, na América do Sul, na Europa e na Ásia ao longo dos últimos trinta e cinco anos em organizações de grande e pequena dimensão, sindicais e não-sindicais, com e sem fins lucrativos (Tubbs e Schulz 2006 p.31). O modelo é bastante abrangente, abarcando a grande maioria das competências que os gestores, consoante as situações, devem possuir para operar no mundo moderno – seja em contexto ou internacional. Importa compreender que estas competências não devem ser interpretadas como universais...os contextos e as contingências podem tornar algumas competências mais relevantes do que outras”(Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Marques, 2008). O quadro seguinte é o resultado do estudo que acabei de referir e servirá de base à análise de competências dos gestores das Empresas Familiares apresentada mais à frente neste trabalho.

Quadro 9: Meta-Competências³ e Competências de Liderança Global

Compreensão do contexto global	1. Conhecimento da organização e do negócio no seu todo
	2. Uso da teoria dos sistemas (coordenação das várias partes da empresa que interagem de modo a atingirem um determinado fim – o lucro)
	3. Uso eficaz da tecnologia (ex.: novas tecnologias da informação e comunicação)
	4. Sensibilidade global
	5. Compensação/ganho eficaz
	6. Práticas éticas
Atitudes	7. Visão
	8. Inclusividade e respeito pela diversidade
	9. Capacidade para lidar com a adversidade
	10. Confiança em si próprio e nos outros
Liderança “a força motriz”	11. Capacidade de inspirar os outros
	12. Luta contra as práticas ineficazes
	13. Construção da confiança
	14. Ajustamento da liderança às exigências da situação
	15. Delegação
	16. Avaliação dos outros
	17. Mentor (orientador; guia)
	18. Sensibilidade e empatia
	19. Capacidade para ver as <i>nuances</i> das alternativas, e não apenas os extremos
	20. Servir como modelo de actuação
Comunicação	21. Inteligência emocional
	22. Escuta activa
	23. Não-defensividade (não “jogar à defesa”)
	24. Uso eficaz da linguagem
	25. Uso eficaz da linguagem corporal
	26. Capacidade de entrevistar eficazmente
	27. Capacidade de negociação
	28. Capacidade de fazer apresentações orais
Inovação e criatividade	29. Desenvolvimento de um clima organizacional inovador
	30. Melhoria da tomada de decisão criativa
	31. Capacidade de usar as ideias “estranhas” que funcionam
	32. Evitar tomar decisões baseadas em velhos paradigmas
	33. Reenquadramento da aprendizagem
	34. Encorajamento das pessoas para que usem e desenvolvam as aptidões criativas
Condução da mudança	35. Criação de mudança transformacional
	36. Desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua
	37. Construção de mecanismos de apoio que criem e sustentem os esforços de mudança
	38. Gestão do processo de mudança
	39. Desenvolvimento de agentes de mudança
	40. Encorajamento da mudança individual
	41. Encorajamento da mudança estrutural
Trabalho de equipa	42. Foco (Todos convergem no mesmo sentido)
	43. Resolução apropriada de problemas
	44. Desenvolvimento de uma cultura orientada para a equipa
	45. Desenvolvimento de incentivos e sistemas de compensação baseados na equipa
	46. Gestão do próprio chefe
	47. Compreensão e uso da política organizacional
	48. Apoio aos outros membros da equipa
	49. Utilização do <i>empowerment</i> (dar autorização/dar poderes a)
	50. Desenvolvimento de equipas autogeridas

Fonte: **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, Edições Sílabo (2008). Quadro construído por Rego e Cunha (2008a), com base em Tubbs e Schulz (2006)

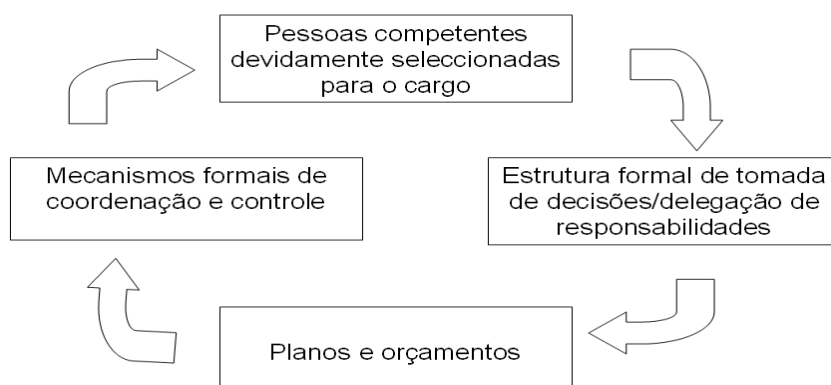
³ São fracamente específicas da indústria e da tarefa, pelo que se aplicam à realização de várias tarefas diferentes. Abrangem uma vasta gama de conhecimentos e aptidões. Para um maior aprofundamento ver **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, Edições Sílabo (2008): págs. 544 e segs

1.3.5 Administração Profissional

Ao nos referirmos às competências dos novos membros que sucedem na gestão da Empresa Familiar, não podemos deixar de referenciar o conceito de Administração Profissional ou Profissionalização da Gestão. Conceito este que tanto se aplica a Empresas Familiares como não familiares e que, segundo Chandler, tem de ser visto “como condição *sine qua non* para empresas em expansão (...). Contudo, dado o aumento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados, o aumento da profissionalização torna-se necessário para empresas de qualquer porte.(Lethbridge, 1997)”

Por profissionalização da empresa, entende-se assim “a formalização de processos administrativos para fazer face a circunstâncias mais complexas devido ao aumento ou à diversificação de actividade (Ussman, 2004).”

Figura 6: A profissionalização da gestão da empresa



FONTE: Ussman, Ana Maria (2004) - **Empresas Familiares**

Transpondo o conceito para o seio das Empresas Familiares, a profissionalização da gestão da empresa é conseguida através da profissionalização dos membros da família, tal como refere a autora Ana Maria Ussman: “Nas empresas familiares, a direcção profissional pode ser conseguida com recurso à própria família se houver o cuidado de formar e seleccionar os familiares que um dia trabalharão na direcção da empresa e se encarregarão da sua direcção estratégica. Procurando dentro da família os que assumem uma atitude profissional relativamente à gestão através da sua formação académica, experiência profissional e interesses, consegue-se formar um conjunto de profissionais competentes para assumir cargos de gestão por um lado, e, por outro, para

criar os mecanismos de gestão adequados. (...) Verifica-se, porém, que em muitos casos a família não é suficiente para assegurar o «fornecimento» de pessoas nas quantidades e qualidades requeridas pelas necessidades da empresa. Nestes casos, nada obsta a que se procurem, fora da família, directivos profissionais que a complementem na direcção da empresa. Os lugares de topo poderão continuar nas mãos da família devidamente apoiada, na medida das necessidades, em directivos externos. (...) A profissionalização da direcção através da profissionalização da família exige o desenvolvimento simultâneo de pessoas, empresa e família.”

“Todavia, o desejo de manter as coisas «em família» e o medo de perder o controle – num comportamento que confunde os conceitos de controlo familiar e gestão familiar – inibem a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais (Lethbridge, 1997).”

1.3.6 Competências dos Trabalhadores

Quanto a este ponto não há, realmente, grandes disparidades em relação às empresas não familiares. Os trabalhadores de empresas geridas por membros de uma família têm de ter tantas competências como os trabalhadores de qualquer outra empresa.

O que acontece, e que distingue os dois tipos de empresas, nomeadamente quando se tratam de empresas de pequena dimensão, é que todo o processo de recrutamento é feito, em geral, de uma forma menos planeada e dando muita importância às relações pessoais com os respectivos trabalhadores.

Daqui advém que, devido à extrema relevância dos relacionamentos informais, uma das competências mais vincadas dos trabalhadores de empresas familiares é a lealdade, desenvolvendo-se muitas vezes laços de amizade muito fortes. Ward (1988) concorda com este pensamento e refere que “as Empresas Familiares têm uma habilidade única para criar um ambiente de trabalho orientado para a família, o que conduz a uma maior lealdade do empregado.”

2 OBJECTIVOS E METODOLOGIA

2.1 OBJECTIVOAS DA INVESTIGAÇÃO

Demonstrou-se anteriormente que a realidade das Empresas Familiares é diferente da realidade das restantes empresas. Tal como referiu Peter Villax, Presidente da Associação Portuguesa das Empresas Familiares, numa entrevista ao semanário Vida Económica a 16/01/2009, “uma Empresa Familiar na sua actividade económica não é diferente de uma PME... Somos diferentes é na relação que existe entre a família e a empresa e aí há uma diferença muitíssimo grande. A família projecta os seus valores na empresa. A família vê a empresa como uma extensão de si própria e, portanto, está preocupada com a continuidade da actividade.”

De facto, esta visão de longo prazo que caracteriza este tipo de empresas é extremamente relevante e contribui de forma significativa para o crescimento sustentável da economia.

Contudo, há que identificar fraquezas e o processo de sucessão é, sem dúvida, uma das maiores vulnerabilidades das Empresas Familiares. Associado a este facto surge a questão das competências de quem gere e de quem sucederá na gestão destas empresas. Será que estão realmente preparados para tal cargo? Também, relativamente a este assunto, Peter Vilax reconhece que “há pessoas que recebem emprego de Empresas Familiares sem terem competência para isso. O desafio mais importante que se põe é dizer não, que aqui só entram os que são competentes, dedicados à empresa, e os que no mercado de trabalho conseguiriam competir em condições normais contra gestores profissionais. Porque a Empresa Familiar precisa de gestores profissionais, quer sejam da família ou não.”

De acordo com o que foi referido, também Jesus e Francisco Nogueira del Rio, professores da Escuela de Negocios Caixanova, referem, na mesma edição do referido semanário, que “a adequada gestão de uma Empresa Familiar obriga quem a dirige a dominar as técnicas e capacidades de gestão de empresas...Assumir a direcção da Empresa Familiar significa estar preparado para tal do ponto de vista profissional: dominar as competências da função.”

Assim, o objectivo geral deste trabalho, é estudar se realmente as Empresas Familiares de pequena dimensão em Portugal possuem gestores com competências para assumir tal posição e identificar quais dessas competências são mais valorizadas por estes profissionais. Deste modo pretende-se concretizar os seguintes objectivos parcelares:

- a) Analisar em que condições foi eleito o responsável actual da empresa;
- b) Verificar se existe um futuro sucessor e se o actual gestor o considera com as competências necessárias para gerir a empresa;
- c) Identificar, a partir de um quadro de competências de gestão pré-definido, quais são as mais valorizadas por gestores de Empresas Familiares;
- d) Analisar, a partir de um quadro de competências individuais pré-definido, quais são as que identificam melhor um gestor de uma empresa;

Os resultados deste estudo destinam-se, essencialmente, aos gestores de Empresas Familiares, de modo a que lhes seja suscitada a atenção para o processo de sucessão e para a necessidade de existirem gestores com competências adequadas a essa mesma função. Ao conhecer as competências exigidas a qualquer profissional que gira uma empresa e dessas as que são mais valorizadas por gestores de outras Empresas Familiares, a decisão da escolha de um sucessor poderá ser facilitada. Neste contexto, é importante referir que essa escolha poderá ser decisiva para que se assegure a competitividade e a continuidade da respectiva empresa.

2.2 METODOLOGIA

2.2.1 Fases

Pretendem-se, desta feita, evidenciar as etapas que foram percorridas no decorrer desta investigação e as técnicas utilizadas em cada uma delas.

Assim, procedeu-se, numa fase inicial, à realização de um enquadramento do problema objecto deste estudo através de uma pesquisa bibliográfica. Pesquisa essa que foi efectuada em livros, jornais, bases de dados de publicações académicas entre outros documentos, tendo sempre por base a referência a EMPRESA FAMILIAR, focando-se o tema da SUCESSÃO e mais concretamente das COMPETÊNCIAS requeridas aos sucessores.

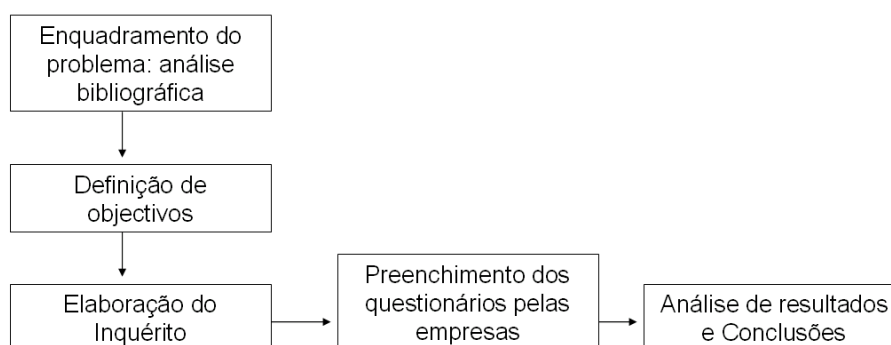
Seguiu-se a definição dos objectivos que se propõe alcançar nesta investigação, tendo por base questões que, ao longo da pesquisa bibliográfica, suscitaram interesse de serem aprofundadas. Tais questões passam por aprofundar o conhecimento sobre o processo de sucessão nas Empresas Familiares, assim como perceber quais as competências de gestão mais valorizadas pelos empresários e se as têm em conta quando se planeia a eleição dos sucessores das respectivas empresas.

A terceira fase deste estudo surge da necessidade de recolher informação (primária) junto das empresas, o que culminou na elaboração de um inquérito de respostas maioritariamente fechadas.

A quarta e última fase desta investigação materializa-se na análise dos resultados do referido inquérito, assim como nas conclusões a que esse estudo permitiu chegar.

A figura seguinte demonstra de forma sintetizada o que foi acabado de referir.

Figura 7: Fases do estudo



2.2.2 Amostra

No que se refere à amostra que serviu de base à realização dos inquéritos é de referir que não é objectivo deste estudo inferir acerca do universo global das Empresas Familiares, para tal seria necessário uma amostra representativa da população (Empresas Familiares). Neste caso essa amostra não foi recolhida, pois a generalização só é possível com a selecção de uma amostra probabilística (Ussman,1994) o que não foi efectuado nesta investigação.

Pretende-se, portanto, realizar um estudo de caso, tomando, como unidade de referência a Empresa Familiar por si só e aferir se existe alguma convergência entre os resultados obtidos de cada uma dessas análises. Explica-se, assim, que o número de empresas estudadas não seja elevado.

Torna-se, assim um trabalho de análise descritiva e exploratório em que se pretende estudar o caso de algumas empresas tendo como vantagem principal o facto de se conseguir obter um “auto-retrato”, em termos de competências de gestão, do próprio proprietário da empresa

Outro aspecto tido em conta foi a dimensão da empresa em termos de número de trabalhadores. Procurou-se estudar apenas micro (menos de 10 trabalhadores)⁴ e pequenas empresas (menos de 50 trabalhadores)⁴, pois à medida que a empresa aumenta a sua dimensão, tende a adoptar uma gestão mais profissionalizada, com gestores que já não pertencem à família e as relações que se estabelecem entre a organização e a família deixam de ser tão informais como nos casos em que a empresa é mais pequena e onde a fronteira entre estes dois sistemas se torna mais difícil de definir.

Deste modo, a selecção das empresas a inquirir não seguiu nenhum plano específico a não ser o facto de terem de cumprir os seguintes requisitos essenciais:

- serem Empresas Familiares;
- e serem de pequena dimensão, dentro dos parâmetros referidos anteriormente.

Assim, foram-se tomando os casos dos quais se tomava conhecimento, tendo-se também em consideração o ramo de actividade de cada empresa para que não fosse um estudo enviesado apenas para um sector.

⁴ Classificação do IAPMEI: Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro.

2.2.3 Recolha de Informações

O meio através do qual se obtiveram as informações para a realização deste estudo, foi o inquérito. Deste modo, a elaboração do mesmo foi efectuada com alguma precaução:

- 1- O tema do estudo tinha que estar claro para que quem respondesse estivesse enquadrado nos objectivos do mesmo. Para tal foi elaborada uma nota introdutória ao inquérito, em jeito de apresentação, para expor quer o investigador, quer o tema do estudo e a finalidade do referido inquérito;
- 2- A análise feita às competências de gestão e individuais tiveram por base quadros de competências resultantes de estudos já anteriormente efectuados a fim de conferir mais validade aos resultados que se iriam obter, uma vez que elaborar novas listas de competências obrigaria a que estas fossem validadas estatisticamente, o que requeria uma maior número de empresas estudadas e a elaboração de testes estatísticos.
- 3- As questões efectuadas em termos das características das empresas, dos empresários e respectivos sucessores foram baseadas na bibliografia de modo a confiar maior fiabilidade ao questionário.
- 4- Para que fosse a pessoa certa a responder, ou seja, o responsável máximo da empresa, o inquérito foi entregue pessoalmente ou através de contacto electrónico com o respectivo empresário e recebido da mesma forma.

Assim, e de forma a cumprir os objectivos referidos anteriormente, o inquérito divide-se em quatro partes essenciais:

- 1- Análise de Competências: da questão 1 à 4;
- 2- Caracterização da Empresa e dos trabalhadores: questão 5 e 7;
- 3- Caracterização do empresário principal: questão 6;
- 4- Análise do futuro sucessor: questão 6.

3 INVESTIGAÇÃO POR INQUÉRITO

“Research in which the researcher decides what to study; asks specific, narrow questions; collects quantifiable data from participants; analyzes these numbers using statistics; and conducts the inquiry in an unbiased, objective manner”(Creswell, 2008). Esta é uma das muitas definições atribuídas ao termo “Análise Quantitativa” e, por conseguinte, descreve bem o objectivo primordial do inquérito elaborado neste estudo: levar o inquirido a responder de forma objectiva de modo a ser possível uma análise estatística dos resultados.

É precisamente essa análise que passará a ser apresentada neste capítulo. De referir que o inquérito elaborado para este estudo consta no anexo 7.1, assim como os quadros síntese referentes aos dados das empresas estudadas, do empresário principal e dos trabalhadores.

3.1 Resultados do inquérito

O inquérito foi analisado estatisticamente no programa SPSS e em Excel pelo que os resultados se apresentam de seguida da seguinte forma, de modo a ser possível responder às questões de análise que se propuseram:

- Caracterização das empresas
- Caracterização dos trabalhadores
- Caracterização dos empresários
- Análise da sucessão
- Análise de competências

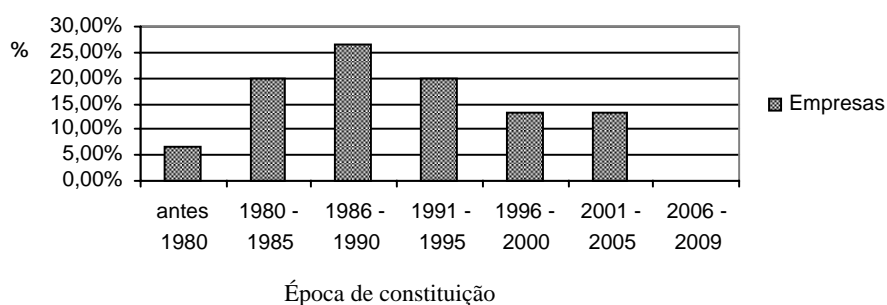
No que toca à validação do inquérito e uma vez que, em parte, este teve por base a literatura mencionada ao longo do trabalho, haverá apenas preocupação em validar a questão da análise das competências de gestão, uma vez que esta é uma questão fulcral nesta análise e não foi baseada em literatura tal como as restantes perguntas. Esta validação será efectuada, nomeadamente no ponto 3.1.5. Análise de Competências.

3.1.1 Caracterização das empresas estudadas

Foram inquiridas 15 empresas de diversos sectores de actividade, sendo que apenas duas delas (13.3%) não desempenham actualmente a mesma actividade que desempenhavam aquando da sua constituição, mantendo-se contudo intimamente relacionada com a anterior⁵.

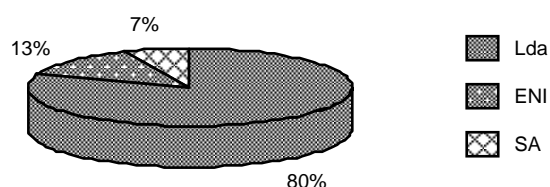
A maioria das empresas inquiridas (26.67%) foi constituída na segunda metade da década de 80. Na totalidade, 46.67% das empresas foi fundada nesta década, o que significa que praticamente metade tem mais de 20 anos.

Figura 8: Época de constituição das empresas



Tal como seria de prever a grande parte das empresas encontra-se constituída como sociedade por quotas. Uma vez que as empresas estudadas são, na sua maioria micro e pequenas empresas, este resultado era espectável.

Figura 9: Estatuto jurídico das empresas



⁵ Ver anexo 7.2: Quadro I – Caracterização da Empresa

O quadro abaixo evidencia que, geralmente, este tipo de empresas tem apenas dois sócios.

Tabela 4: Número de sócios em cada empresa

ENI	20,00%	3
2	53,33%	8
3	13,33%	2
mais de 3	13,33%	2
	100,00%	15

Apesar deste estudo ter incidido sobre micro e pequenas empresas, constata-se que a sua dimensão é variável, sendo que a empresa mais pequena é apenas constituída pelo empresário com uma facturação anual de €20.000 e as maiores possuem entre 9 a 20 trabalhadores com uma facturação entre €600.000 e €2.350.000. A maior empresa analisada, não obstante possuir 30 trabalhadores e facturar anualmente €25.000.000, tem ainda um carácter familiar bastante marcante

Tabela 5: Dimensão das empresas (facturação e nº de trabalhadores)

Nº trabalhadores Facturação		até 5	de 6 a 10	de 11 a 15	de 15 a 20	mais de 20	Total
							Nº empresas %
0 €- 99.999 €		1 6.67%	-	-	-	-	1 6.67%
100.000 €- 499.999 €		1 6.67%	1 6.67%	1 6.67%	-	-	3 20%
500.000€- 999.999 €		-	1 6.67%	-	1 6.67%	-	2 13.33%
1.000.000 €-1.999.999€		-	2 13.33%	1 6.67%	1 6.67%	-	4 26.67%
Mais de 2.000.000€		-	2 13.33%	-	-	1 6.67%	3 20%
Não respondeu		1 6.67%	-	1 6.67%	-	-	2 13.33%
Total	Nº empresas %	3 20%	6 40%	3 20%	2 13.33%	1 6.67%	15 100%

Ao analisar o quadro acima conclui-se que a maioria das empresas tem entre 6 e 10 trabalhadores, apresentando uma facturação anual que ronda dos €1.000.000 aos €2.000.000.

Em relação à geração que assume actualmente o controlo da gestão, existem empresas em todas as gerações, muitas ainda na fase do fundador e, quando não é esse o caso, é na 2ª geração que a grande parte das empresas se encontra.

Tabela 6: Geração na direcção da empresa

Geração	%	Nº empresas
Fundador	40,00	6
Fundador + Filho(s)	13,33	2
2ª Geração (filho ou genro)	26,67	5
3ª Geração (neto)	6,67	1
Mudança de família	13,33	2
Total	100,00	15

Quanto aos laços de parentesco existentes entre os sócios, a maioria destes vão desde marido e mulher, pais e filhos até irmãos. Contudo, também surgem situações em que familiares directos partilham a gestão da sociedade, tais como netos, primos, cunhados e genros e noras com os respectivos sogros (as).

Tabela 7: Geração na direcção da empresa - laços de parentesco entre os sócios

Geração	Não há sócio	Cônjuges	Pais e filhos	Irmãos	Familiar directo	Alguém não familiar	%
Fundador	2	3			1		6 40,00
Fundador + Filho(s)			1	1			2 13,33
2ª Geração				2	1	1	4 26,67
3ª Geração			1				1 6,67
Mudança de família			1		1		2 13,33
Total	2 13.33%	3 20,00%	3 20,00%	3 20,00%	3 20,00%	1 6,67%	15 100,00

3.1.2 Caracterização dos trabalhadores

No total das 15 empresas estudadas foram analisados 131 trabalhadores em termos das seguintes variáveis:

- Parentesco com o empresário principal
- Sexo
- Idade
- Antiguidade na empresa
- Nível de Escolaridade

Em termos de parentesco com o empresário principal, a generalidade das empresas (73,33%) emprega pelo menos uma pessoa com a qual possui algum grau de parentesco, excluindo os sócios, pois estes como já vimos são sempre familiares directos e trabalham na empresa.

Estes laços de parentesco passam essencialmente pelos cônjuges e filhos (que serão os sucessores) mas estendem-se também aos primos, genros e noras, sogros e sogras (que já foram sócios e se retiram da direcção mas não da empresa).

Tabela 8: Laços de parentesco dos trabalhadores com o empresário principal

Laços de parentesco	Total	%
Nenhum	112	85,50
Filho	3	2,29
Cônjuge	7	5,34
Familiar directo	9	6,87
Total	131	100

Relativamente à análise das características dos trabalhadores conclui-se que:

- As empresas empregam mais homens que mulheres
- Os homens são, em média, mais velhos que as mulheres
- As mulheres, em média, estão na empresa há menos tempo que os homens
- A maioria dos trabalhadores possui apenas o 4º ano de escolaridade, apesar de alguns terem também concluído a licenciatura.

- No universo das mulheres muitas são as que possuem apenas o 4º ano, contudo se analisarmos os níveis de escolaridade mais elevados (12º ano e licenciatura) a percentagem relativa de mulheres e de homens equipara-se, o que significa que actualmente não existe tanta disparidade de alfabetização entre ambos os sexos.

Tabela 9: Características dos trabalhadores

S e x o	Nº empregados		Idade média	Antiguidade na empresa (anos)	Nível de escolaridade*					
	Nº	%			4º Ano	6º Ano	9º Ano	12º Ano	Licenciatura	Não respondeu
M	79	60,31	43	9,39	19 14,51%	14 10,69%	18 13,75%	22 16,80%	5 3,82%	1 0,75%
F	52	39,69	37	5,36	20 15,27%	4 3,05%	6 4,57%	13 9,92%	4 3,05%	5 3,82%
T o t a l	131	100	40	6,4	39 29,78%	18 13,74%	24 18,32%	35 26,72%	9 6,87%	6 4,57%

* Percentagens (nível de escolaridade) com base no total de empregados

3.1.3 Caracterização do empresário principal

De facto, em geral, são homens que lideram as pequenas Empresas Familiares, contudo as mulheres começam a ocupar um papel relevante na gestão destas empresas.

No estudo realizado, cerca de 26,7% das empresas é liderada por mulheres que entraram para a empresa, em média, mais cedo (aos 25 anos) do que os homens (aos 29 anos) e que são inclusivamente mais novas, com uma idade média de 38 anos contra os 48 anos dos homens.

É, também, notória a divergência de idades que contribui para as médias referidas acima, sendo que o empresário com mais idade regista 70 anos e o mais novo 20 e o empresário que entrou mais tardiamente na empresa tinha 46 anos e o que entrou mais jovem apenas 19 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, a generalidade dos inquiridos frequentou apenas até ao 4º ano, sendo que destes todos são homens. A presença feminina é notória no 9º ano e na Licenciatura, equiparando-se neste último nível ao número de homens que o frequentaram. É interessante notar que, dos 4 empresários que se licenciaram, 3 deles fizeram-no na área da economia e da gestão e apenas um deles na área específica do seu negócio.

Tabela 10: Características do empresário principal

Sexo	Empresários		Idade média	Idade média de entrada para a empresa	Nível de escolaridade				
	Nº	%			4º Ano	6º Ano	9º Ano	12º Ano	Licenciatura
M	11	73,33	48	29	5 33,33%	2 13,33%	1 6,67%	1 6,67%	2 13,33%
F	4	26,67	38	25	0 0%	0 0%	2 13,33%	0 0%	2 13,33%
Total	15	100	45	28	5 33,33%	2 13,33%	3 20,00%	1 6,67%	4 26,67%

No que diz respeito à relação dos actuais gestores com o fundador da empresa, e sabendo à partida que 40% dos inquiridos são ainda os fundadores não fazendo sentido inclui-los nesta análise, 33,33% são filhos ou filhas e em poucos casos (13,33%) não existe qualquer relação de parentesco.

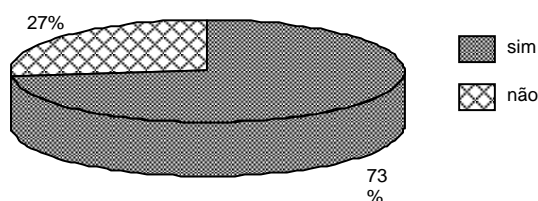
Tabela 11: Laços de parentesco dos empresários actuais com o fundador da empresa

Relação	Nº	%
Fundador	6	40,00
Filho/a	5	33,33
Genro	1	6,67
Neto	1	6,67
Nenhum	2	13,33
Total	15	100

Relativamente ao empresário estar na empresa desde a sua fundação, foram poucos os casos em que se verificou que tal não aconteceu.

Quanto ao facto de terem mudado de função desde a sua entrada aferiu-se que, na generalidade, isso aconteceu o que significa que muitos dos empresários trabalhavam na empresa como filhos ou familiares dos fundadores e sucederam na gestão da mesma.

Figura 10: Empresário está na empresa desde a fundação? / Empresário mudou de função desde que entrou na empresa?



3.1.4 Análise da sucessão

Como já foi referido, em 40% das empresas inquiridas o empresário principal ainda é o fundador da mesma. Nestes casos a motivação mais forte que os levou a fundar a empresa foi a necessidade de trabalhar por conta própria e o espírito empreendedor. Em todos os restantes casos o empresário principal já é um sucessor

Quadro 10: Análise do processo sucessório

Entrada do empresário na empresa	%	Eleição como responsável máximo da empresa	%
1. Antes de entrar na empresa desejava-o?		1. Quem elegeu para o lugar de topo:	
- Desde sempre	26,7	- O seu antecessor	20,0
- Inicialmente não	13,3	- O grupo familiar que controla	40,0
- Entrou sob pressão	6,7	- Segundo um plano pré-estabelecido	0
- Outra razão	13,3	- É fundador	40,0
- É fundador	40,0		
2. Ideia que o antecessor transmitia sobre a empresa:		2. Critérios que determinaram a eleição:	
- Um bom investimento	33,2	- Era o mais velho dos irmãos	0
- Uma obra de família para preservar	6,7	- Tinha demonstrado capacidade	20,0
- Uma preocupação constante	6,7	- Era homem	0
- Um lugar para trabalhar como qualquer outro	6,7	- Era do consenso da família	13,3
- Um desafio contínuo e estimulante	0	- Era quem tinha mais anos de empresa	0
- Outra ideia	6,7	- Era descendente do fundador	6,7
- É fundador	40,0	- Desejavam um directivo profissional	6,7
		- Era mulher	0
		- Era quem tinha mais estudos	13,3
		- É fundador	40,0
3. Qual a experiência profissional quando entrou na empresa:		3. Condições em que decorreu a eleição:	
- Outra empresa do mesmo sector	13,3	- Estava a ser preparada há algum tempo	20,0
- Empresa de outro sector	26,7	- Já trabalhava na empresa, tinha de suceder	26,6
- Sempre trabalhou na própria empresa	13,3	- O seu antecessor saiu inesperadamente	6,7
- Sem experiência	6,7	- Era imprevisível antes de acontecer	6,7
- É fundador	40,0	- É fundador	40,0
4. Motivo de fundar a empresa:		4. Quando assumiu a direcção o antecessor...	
- Desemprego prolongado	0	- Já tinha falecido ou estava doente	6,7
- Necessidade de trabalhar por conta própria/empreendedor	33,3	- Vinha à empresa mas não interferia	0
- Ideia/conceito inovador	0	- Afastou-se completa e voluntariamente	13,3
- Aproveitar uma falha do mercado	0	- Vinha à empresa e interferia	40,0
- Outro motivo	6,7	- É fundador	40,0
- Não é fundador	60,0		

Retirada do empresário principal/ Vinda do sucessor			
1. Sobre a retirada do empresário...	%	4. Situação do sucessor potencial?	%
- Não tenciona retirar-se tão cedo	53,3	- Está na empresa, logo sucederá	26,7
- Passagem a funções de apoio	40,0	- O sucessor já foi designado	13,3
- Saída imediata aquando da entrada do sucessor	6,7	- Trabalha fora, mas virá para a empresa	0
		- Ainda nada foi decidido	46,7
2. Quem será o seu sucessor:		- Nenhum familiar quer vir	0
- Um filho	26,7	- É difícil atrair um profissional	0
- Um outro familiar	13,3	- Outra situação	13,3
- Um directivo profissional	13,3		
- Ainda não sabe	40,0		
- Outra pessoa	6,7		
3. Quem decidirá sobre o sucessor:		5. A continuidade da empresa pode estar posta em causa?	
- O senhor	33,3	- Sim	40,0
- Conselho familiar	46,7	- Não	60,0
- O senhor com a ajuda de consultor	6,7		
- Outra pessoa	13,3		

Tendo em conta os resultados obtidos neste estudo, e que estão evidenciados no quadro anterior, torna-se possível traçar o perfil do empresário principal, tal como se segue:

Perfil do empresário principal

- Antes de entrar na empresa desejava-o desde sempre
- A ideia que o antecessor lhe transmitia sobre a empresa é que esta era um bom investimento
- Antes de entrar na empresa tinha experiência profissional noutro sector
- Foi a família que o elegeu como responsável máximo da empresa
- Os critérios principais que determinaram a sua eleição foram
 - ter demonstrado capacidade
 - já trabalhava na empresa tinha de suceder
- Quando assumiu a direcção, o antecessor continuava a participar na vida e gestão da empresa
- Quanto à sua retirada: não tenciona retirar-se tão cedo
- Quanto ao sucessor:
 - ainda não sabe quem será, nem nada foi decidido, não se sabendo portanto qual a situação desse potencial sucessor e consequentemente se tem ou não as competências necessárias para o cargo.
- A continuidade da empresa pode estar em causa.

Quanto ao facto da continuidade da empresa poder estar em causa, esta é uma realidade bastante presente nas Empresas Familiares em Portugal, pois em 40% das empresas estudadas ainda não se decidiu acerca do sucessor. Nas empresas em que esta continuidade está assegurada, este facto deve-se não só à existência de sucessor como também às condições de mercado e à área de negócio da empresa, como é visível no quadro que se apresenta de seguida.

Quadro 11: A continuidade da empresa pode estar em causa?

Não	Sim
“Estamos numa área em expansão” “Existem sucessores que já demonstraram ser capazes de gerir o negócio” “Serão as condições de mercado que deverão, em princípio, garantir ou não a continuidade da empresa” “Há sucessor garantidamente”	“Não se sabe se haverá sucessor”

Empresários das mais variadas idades não sabem quem será o sucessor, não existindo portanto, nas empresas estudadas, uma relação directa entre a idade dos empresários e a situação do sucessor, pois mesmo os mais velhos ainda não tomaram essa decisão, o que leva a crer que a continuidade da empresa pode estar, de facto, em causa.

Tabela 12: Situação do sucessor por idade do actual empresário

Sucessor Idade empresário	Ainda não sabe	Filho	Direct. Profissional	Outro familiar	Venda da empresa	Total
20 - 30	1					1 6,67%
31 - 40		1	1	2		4 26,67%
41 - 50	3	1	1			5 33,32%
51 - 60	2	1			1	4 26,67%
61 - 70		1				1 6,67%
Total	6 40,00%	4 26,67%	2 13,33%	2 13,33%	1 6,67%	15 100,00%

3.1.5 Análise de competências

Como foi referenciado no início deste capítulo, no que se refere à análise de competências de gestão torna-se vantajoso, a fim de conferir maior fiabilidade ao inquérito, validar se os inquiridos responderam de forma coerente a esta questão.

Deste modo, foi efectuado um teste de correlação entre as respostas dadas à questão de qual a importância de determinadas competências para a gestão de uma empresa. Este teste permite-nos perceber que ao responder de forma positiva a umas competências também faz sentido que se responda da mesma forma a outras. O quadro abaixo mostra algumas das relações que nos permitem validar que, de facto, os inquiridos responderam congruentemente à questão em causa.

Quadro 12: Validação do inquérito

Competência (grupo)	Correlação (%)	Competência (grupo)
Uso da teoria dos sistemas (Compreensão do contexto global)	83,8	Capacidade para lidar com a adversidade (Atitudes)
Sensibilidade Global (Compreensão do contexto global)	84,4	Capacidade para ver as nuances das alternativas e não apenas os extremos (Liderança)
Práticas éticas (Compreensão do contexto global)	83,6	Avaliação dos outros (Liderança)
Luta contra as práticas ineficazes (Liderança)	86,0	Desenvolvimento de equipa auto-geridas (Trabalho de equipa)
Ajustamento da liderança às exigências da situação (Liderança)	83,0	Gestão do próprio chefe (Trabalho em equipa)
Desenvolvimento de um clima organizacional inovador (Inovação e criatividade)	90,9	
Delegação (Liderança)	81,7	Inclusividade e respeito pela diversidade (Atitudes)
Escuta activa (Comunicação)	88,1	
Capacidade de negociação (Comunicação)	76,3	Capacidade para lidar com a adversidade (Atitudes)
Melhoria de tomada de decisão criativa (Inovação e criatividade)	88,0	Criação de mudança transformacional (Condução da mudança)
Reenquadramento da aprendizagem (Inovação e criatividade)	89,2	Desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua (Condução da mudança)
Encorajamento das pessoas para que usem e desenvolvam as aptidões criativas (Inovação e criatividade)	81,7	Práticas éticas (Atitudes)
Criação de mudança transformacional (Condução da mudança)	89,1	Compreensão e uso da política organizacional (trabalho de equipa)
Desenvolvimento de uma cultura orientada para a equipa (Trabalho em equipa)	74,4	Sensibilidade e empatia (Liderança)
Utilização do <i>empowerment</i> (trabalho em equipa)	63,0	Delegação (Liderança)

* Não foram consideradas correlações dentro do mesmo grupo de competências, pois essas são naturalmente correlacionadas.

No que se refere às competências de gestão e, analisando-as em grupos, verifica-se que existe uma coincidência quase total entre as que se consideram importantes para gerir uma empresa e as que os empresários mais têm desenvolvidas em si próprio. Apenas os grupos de competências *Comunicação* e *Condução da mudança* trocam de posição mantendo-se, contudo, entre as competências menos relevantes.

Quadro 13: Competências de Gestão

	Importância para gerir uma empresa	Grau de desenvolvimento no empresário
1º	Atitudes	Atitudes
2º	Compreensão do contexto global	Compreensão do contexto global
3º	Trabalho de equipa	Trabalho de equipa
4º	Liderança	Liderança
5º	Inovação e criatividade	Inovação e criatividade
6º	Comunicação	Condução da mudança
7º	Condução da mudança	Comunicação

Ao desdobrarmos os grupos, a competência que assume mais importância é o *Conhecimento da organização e do negócio no seu todo* por oposição à *Não-defensividade* que assume o lugar de competência menos importante.

Quadro 14: Cinco Competências de gestão mais e menos importantes

5 mais importantes		5 menos importantes	
Competência	Grupo		Competência
Conhecimento da organização e do negócio no seu todo	<i>Compreensão do contexto global</i>	<i>Condução da mudança</i>	Criação de mudança transformacional
Capacidade de negociação	<i>Comunicação</i>	<i>Trabalho de equipa</i>	Gestão do próprio chefe
Foco – todos convergem no mesmo sentido	<i>Trabalho de equipa</i>	<i>Inovação e criatividade</i>	Capacidade de usar as ideias estranhas que funcionam
Uso eficaz da tecnologia	<i>Compreensão do contexto global</i>	<i>Comunicação</i>	Uso eficaz da linguagem corporal
Construção da confiança	<i>Liderança</i>	<i>Comunicação</i>	Não-defensividade (não jogar à defesa)

Como era de esperar as competências individuais que mais contribuem para que se gira bem uma empresa pertencem, na sua maioria, aos domínios *Cognitivo* e *Afectivo*.

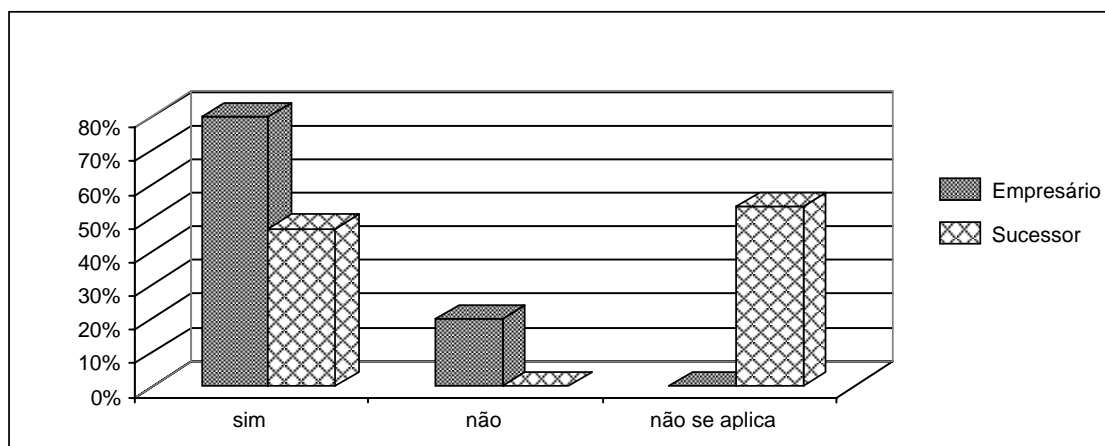
Quadro 15: Competências Individuais

	Competência	Domínio
1º	Conhecimento	Cognitivo
2º	Avaliação	Cognitivo
3º	Valorização	Afectivo
4º	Análise	Cognitivo
5º	Estruturação	Afectivo
6º	Síntese	Cognitivo

Aquando da entrada do actual empresário principal para a empresa, este considerava que possuíam as competências necessárias para a gestão da mesma.

No que se refere aos futuros sucessores, o empresário também considera que este tem as competências necessárias para lhe suceder. Nos casos em que esta questão não se aplica, deve-se ao facto de ainda nada estar decidido em relação a quem será o sucessor ou se, inclusive, este existirá.

Figura 11: Possui as competências necessárias para gerir a empresa?



As respostas dos empresários a estas questões que acabámos de referir encontram-se explicitadas nos dois quadros que se seguem.

Quadro 16: O empresário considera que tinha as competências necessárias para gerir a empresa quando assumiu tal posição?

Não	Sim
<p>“Não tinha formação específica na área”</p> <p>“A necessidade da circunstância levou a procurar conhecimentos e pessoas para as várias lacunas de base existentes”</p> <p>“Não tinha experiência no ramo e era muito novo”</p>	<p>“Tinha experiência como empregado da empresa”</p> <p>“Cultura empreendedora e traços de personalidade fundamentais para a criação de um negócio próprio”</p> <p>“Já tinha experiência no ramo trabalhando por conta de outrem”</p> <p>“Capacidade de gerir apesar de não ter experiência no ramo”</p> <p>“Trabalhava no sector desde muito novo, desde aprendiz até ter a experiência e o Know-How necessário para fundar a empresa”</p>

Quadro 17: O sucessor tem as competências necessárias para gerir a empresa?

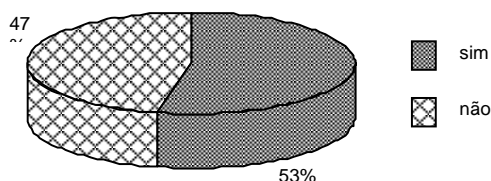
Sim	Não se aplica
<p>“Formação adequada”</p> <p>“Demonstrou ter capacidade para gerir e liderar uma equipa”</p> <p>“Já tem experiência pois sempre trabalhou na empresa e conhece o ramo”</p> <p>“Formação adequada e conhece o negócio”</p>	<p>Ainda não se sabe se haverá sucessor</p>

Outra das questões que gera grande controvérsia, mesmo no seio dos investigadores deste tema, é se gerir uma empresa familiar requer as mesmas competências que gerir uma empresa não familiar.

No estudo em causa, 53% das empresas referem que sim, apesar de que algumas não são muito objectivas nas suas respostas. De modo a percebermos melhor qual a opinião daqueles que são os intervenientes principais neste assunto, apresentam-se no próximo quadro a resposta dos empresários quando questionados acerca deste facto.

Quadro 18: Gerir uma empresa familiar requer as mesmas competências do que gerir uma empresa não familiar?

Não	Sim
“A parte emocional familiar interfere por vezes na decisão. Algo que numa empresa não familiar não acontece”	“A gestão de uma empresa não pode depender de laços familiares, mas sim do profissionalismo e do espírito de equipa”
“Porque é a própria família a gerir e trabalhar na própria empresa”	“Porque a empresa familiar tem que ter tanta capacidade de resposta como qualquer outra”
“Diferentes lideranças, diferentes gestões”	
“Sendo-se gestor de uma empresa não familiar, será necessário um alargamento e aprofundamento de competências muito superior ao de uma empresa familiar (nomeadamente a nível de trabalho em equipa, domínio cognitivo, de inovação e criatividade, capacidade de desenvolvimento e liderança com um grau muito superior ao de um gestor de uma empresa familiar, uma vez que o quantitativo de pessoal aderente á empresa será muito superior, assim como toda a competitividade em termos de negócio , comércio nacional e internacional)”	“A gestão é por si só uma necessidade e um objectivo independentemente do tipo de organização. A empresa familiar traz um relacionamento emocional e de conhecimento histórico que pode acrescentar mais alguma coisa quando a sucessão se faz de forma atempada e coerente”
	“Porque o sucesso do negócio não tem de depender da influência da família, contudo na prática os problemas familiares acabam sempre por influenciar e vice-versa”
“Porque se tem que lidar com pessoas da mesma família, o que requer uma separação entre questões familiares e questões relacionadas com os negócios, necessitando assim de competências pessoais distintas”	“As capacidades, competências e responsabilidade para gerir não podem depender da empresa ser familiar, são iguais para ambos os gestores”
	“Porque ambas trazem os mesmos desafios apesar destes serem em escalas diferentes”



4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De modo a que a discussão dos resultados obtidos seja feita de forma coerente, este capítulo será dividido em quatro pontos essenciais. Pontos estes que correspondem exactamente às questões que se propôs serem analisadas.

a) **Análise das condições em que foi eleito o actual responsável da empresa**

Partindo do perfil do empresário principal traçado no ponto 3.1.4, Características do empresário principal, é possível retirar algumas ilações:

- Antes de entrar na empresa o empresário desejava-o desde sempre

Os empresários não entram na empresa sob pressão dos seus antecessores mas sim por vontade própria, o que vai de encontro ao facto de empresa e família serem “mundos” que se tocam bastante e onde a fronteira é bastante ténue quando nos estamos a referir a Empresas Familiares.

Cria-se, nos jovens, o gosto pelos assuntos da empresa, a vontade de querer participar nas decisões, a preocupação constante com os rumos da empresa e, conseqüentemente, da própria família.

- A ideia que o antecessor lhe transmitia sobre a empresa é que esta era um bom investimento

Reforçando a ideia anterior, a empresa não é vista como algo negativo. É, obviamente, motivo de preocupação mas é sobretudo um investimento em que vale a pena apostar. Para este resultado contribui muito o facto de grande parte das empresas (40% = 13,3% fundador e filho + 26,7% 2ª geração) se encontrar na 2ª geração, o que significa que esta ideia foi transmitida pelo fundador da mesma e, para estes, a empresa é de facto “um bom negócio”.

Na verdade, foi nela que depositou todas as suas forças de modo a torná-la rentável e competitiva, contribuindo para tal o espírito de sacrifício, de contenção de custos e de empenhamento, pois é esse mesmo sócio que é gerente, que é motorista, que é empregado de escritório, que produz, que vende, que distribui, ...

Claro que, para crescer, é necessário uma distribuição destas tarefas e uma constante preocupação com a profissionalização da gestão (mesmo que entre familiares), mas no

início esta polivalência do fundador/empresário e restante família é importante para que na próxima geração a empresa seja de facto um bom investimento.

- Antes de entrar na empresa tinha experiência profissional noutra empresa

Os empresários entraram nas respectivas empresas, em média, com 28 anos de idade, tendo actualmente, em média, 45 anos. Estes resultados podem levar a concluir duas coisas: trabalha-se inicialmente noutra empresa ou estudam até tarde e depois entram na empresa.

Qualquer uma destas conclusões é plausível, contudo a primeira hipótese revelou-se mais comum neste estudo, pois 26,7% dos empresários inquiridos indicaram que, aquando da sua entrada, tinham experiência profissional numa empresa de outro sector. Isto pode levar a crer que ao pretenderem iniciar a sua vida profissional de forma independente dos pais não quisessem, porém fazer “concorrência” ao negócio de família e por isso a opção por outro sector de actividade. Ou pode apenas significar que a empresa foi fundada depois da entrada do indivíduo no mercado de trabalho.

Contudo, e uma vez que regressam à empresa, podemos pensar que a ligação à empresa da família nunca deixa de existir, de facto.

- Foi a família que o elegeu como responsável máximo da empresa

De notar que se refere a família e não só o fundador, embora existam casos em que isso aconteça.

Este resultado vem, mais uma vez, de encontro ao que se referiu ao longo de toda a análise bibliográfica deste trabalho. A empresa é uma questão de família e esta interfere nas decisões da primeira e vice-versa.

Um resultado que era, também, espectável e que se prende com a eleição do responsável máximo é o facto de serem, geralmente, filhos a ocuparem este cargo. Apesar de existirem casos em que se elege uma filha, acontecem também situações em que privilegia o genro (indivíduo que casou com a filha), o que demonstra a tendência das famílias para elegerem empresários homens e destes, primeiramente, os filhos e só depois outros familiares.

- O critério principal que determinou a sua eleição foi ter demonstrado capacidade e a condição primordial para ser eleito foi o facto de já trabalhar na empresa e por isso tinha de suceder.

É importante, na verdade, que o futuro empresário tenha trabalhado na empresa, pois contribui para que conheça os “meandros” da actividade, as características do negócio, as potencialidades e as dificuldades do mesmo. Além disto, o facto de ter demonstrado capacidade foi o principal factor apontado para que a eleição se procedesse. Do anterior exposto, denota-se a preocupação em eleger para o cargo alguém que, apesar de ser da família e já trabalhar na empresa, possua conhecimentos e potencialidades para que seja uma mais valia na gestão da mesma.

Houve, portanto, nas empresas inquiridas, a preocupação de pensar num sucessor “competente”, mesmo que não existisse um plano de competências previamente pensado, a análise de competências esteve subjacente à eleição do actual responsável destas empresas.

Nesta sequência é interessante analisar que este mesmo responsável actual da empresa considerava que tinha as competências necessárias para essa função, o que é visível no quadro 17. De facto, a maioria destes indivíduos assume que sim, que possuía essas competências pois além de ter experiência no sector e na empresa, possuíam traços de personalidade e capacidades que lhes permitiram assumir a gestão da mesma.

Quanto aos que responderam negativamente a esta questão, nenhum deles referiu que não era “capaz” mas apenas que não tinha experiência nem conhecimentos na área. O que nos leva a querer que competências pessoais todos consideravam ter e que os conhecimentos foram-se adquirindo. O contrário já não podemos concluir, o que faz todo o sentido, apesar de se desenvolverem competências, aquelas que se prendem com a personalidade do individuo são mais difíceis de “moldar”, os conhecimentos técnicos são de uma aprendizagem mais fácil.

- Quando assumiu a direcção, o antecessor continuava a participar na vida e gestão da empresa

Na verdade, este resultado vem comprovar, o que ao longo da bibliografia tem vindo a ser referido. Há uma resistência por parte do empresário em retirar-se da empresa, e essa resistência é mais acentuada quando se tratam de fundadores. Tal constatação é evidenciada no estudo destas empresas, pois estando a maioria na 2ª geração, o

empresário actual deparou-se com a saída do fundador da empresa. Ocorrência esta que é mais notória quando a gestão se mantém no fundador e num membro da 2ª geração.

De facto, a saída do antecessor faz-se de forma gradual, à medida que o sucessor vai acumulando experiência. No fundo, é uma posição ingrata para quem sucede e aqui sim, tal como se refere na análise bibliográfica, existem tensões e pressões na tomada de decisão, que continua a ter que ser “aprovada” por alguém que já não faz parte da empresa mas que por uma questão moralista não aceita esse facto, até porque tem receio que, sem ele, os destinos da empresa não sejam tão bem conduzidos.

Estas tensões podem, de facto ser prejudiciais para a empresa e cabe ao indivíduo que acabou de suceder saber lidar, emocionalmente, com esse facto.

b) Análise da existência de um futuro sucessor e se o actual gestor o considera com as competências necessárias para gerir a empresa;

O ponto de partida para esta análise reside na evidencia da maioria dos empresários actuais (53,3%) não tencionar retirar-se tão cedo. Verdade é que a passagem a funções de apoio também faz parte dos planos de muitos (40%) destes empresários (apesar de terem vivido a interferência do antecessor quando assumiram a sua posição, pretendem fazê-lo com o seu sucessor, o que mostra que essa interferência na empresa por parte do antecessor também pode ser produtiva e de aprendizagem para o empresário).

Ora, se os empresários não tencionam retirar-se tão cedo (neste estudo estas respostas verificaram-se, logicamente, com maior frequência nos empresários com idade até 50 anos) e havendo, como vimos na análise bibliográfica, uma resistência por parte dos empresários em planear a sua sucessão, explica-se que em 40% das empresas inquiridas ainda não se saiba quem será o sucessor ou sequer se este existirá.

Contudo, nos casos em que a sucessão já está, pelo menos pensada (mesmo que não esteja propriamente preparada) os escolhidos continuam a ser os filhos. A possibilidade do próximo responsável ser um directivo profissional também existe, o que se pode explicar pelo facto de algumas das empresas estudadas estarem na 2ª geração (26,67%) e na 3ª (6,67%) e começar a ser menos provável que a empresa continue na família devido ao alargamento desta (entrada de genros, noras, primos, netos, ...) e para se evitarem conflitos as empresas acabam por ir sendo transferidas

para profissionais que nada têm a ver com a família. Um facto que não muda é o de continuar a ser a família como um todo quem decide o futuro da empresa.

Não se sabendo, portanto, se haverá ou não sucessor, também não é possível aferir acerca das competências que este tenha e qual a situação desse futuro responsável da empresa. Nas organizações em que tal já foi decidido e, como aconteceu na eleição do actual responsável da empresa, a condição principal para suceder é trabalhar na empresa.

Valoriza-se bastante, portanto, o *know-how* que é transmitido no seio da empresa, de geração em geração. *Know-how* este que é intrínseco à organização, ao negócio em específico, à forma de operar de quem gere a empresa e que não se adquire sem se estar integrado nesta.

A continuidade da empresa pode estar em causa, de facto, nas empresas em que nada foi decidido. Contudo, a não decisão não é condição necessária para que a empresa não subsista no tempo, pois muitos dos empresários ainda são jovens e outros acreditam na capacidade da empresa em termos de potencialidade do mercado e, por isso, mesmo que não haja sucessor na família poderá ser vendida. Nas empresas em que já se pensou na sucessão refere-se que os potenciais sucessores assegurarão a continuidade da empresa. Daí que 60% dos empresários tenha respondido negativamente ao facto da continuidade desta estar posta em causa.

Por fim, cerca de 50% dos responsáveis das empresas consideram que o sucessor tem as competências necessárias para exercer a função ou terá (nos casos em que nada foi decidido mas que consideram que haverá continuidade), quer pela experiência de trabalhar na empresa e pela demonstração de capacidade no exercício das suas tarefas, quer porque têm ou terão formação adequada.

Aqui convergem dois aspectos, que nesta análise de resultados ainda não se tinha discutido, e que por vezes se opõe e que no ponto⁶. A vertente da formação como forma de adquirir conhecimentos técnicos de determinadas áreas e a vertente do *know-how* que se adquire pela experiência laboral.

Ambos os aspectos foram referidos, pelos actuais empresários como sendo importantes que um sucessor possua para que, deste modo, a empresa possa continuar

⁶ Ver 1.3.3 *Competências dos sucessores*

com sucesso. O caminho não é, portanto, a separação entre estes dois factores como sendo realidades conflituosas e opostas, mas sim realidades que se complementam num mundo cada vez mais global e competitivo. A formação tem, assim, de fazer parte dos nossos dias continuamente. Só conciliando formação e *know-how* operativo os sucessores poderão ser verdadeiros gestores do futuro, de outra forma tornar-se-à cada vez mais difícil sobreviver no seio empresarial contemporâneo.

c) Identificar, a partir de um quadro de competências de gestão pré-definido, quais são as mais valorizadas por gestores de Empresas Familiares;

O quadro de competências pré-definido (Quadro 9: *Meta-Competências e Competências de Liderança Global*) refere 50 competências de gestão agrupadas em sete grupos: Compreensão do contexto global, Atitudes, Liderança, Comunicação, Inovação e criatividade, Condução da mudança e Trabalho de equipa.

Ora, esta análise foi dividida em duas questões, pois pretendia-se verificar se se obtinham resultados idênticos em ambas. Assim, uma das questões consistia em classificar cada uma das 50 competências quanto à importância que assume para a boa gestão de uma empresa e a outra, em classificar estas mesmas competências mas quanto ao grau em que cada empresário considera tê-la desenvolvida em si próprio.

O resultado foi praticamente igual (Quadro 13: *Competências de Gestão*) divergindo apenas nos dois grupos de competências considerados menos importantes (Comunicação e condução da Mudança).

Mas que significa, então, a ordenação resultante deste estudo?

Tanto ao nível da importância para gerir uma empresa, como ao nível de desenvolvimento em si próprio, os empresários assumem que as Atitudes assumem um papel primordial. Colocam-nas inclusive, primeiro que a Compreensão do Contexto Global ou da Liderança. Os gestores destas empresas reconhecem que as competências que mais têm desenvolvidas são as que se relacionam com as atitudes, quer no que se refere ao relacionamento com os outros e à confiança que neles deposita e em si próprio, quer ao respeito que tem pelo que é “diferente” de si, nomeadamente ao nível da capacidade para enfrentarem os problemas e as situações de conflito e à visão abrangente que possuem.

Este resultado diz-nos que, apesar da compreensão do contexto onde se inserem, das técnicas específicas do seu negócio, da forma de liderar recursos humanos e do trabalho em equipa serem competências bastante importantes, ser gestor de uma empresa (nestes casos Familiar) é essencialmente uma questão de “Atitude perante a vida”, não se aprende somente com técnicas. No fundo, mesmo em horário extra-trabalho, nunca se deixa de ser gestor da empresa.

Os gestores de Empresas Familiares, além de terem que ser bons líderes e bons conhecedores do negócio, precisam ter um comportamento perante os outros e perante eles próprios que lhes permita conjugar e delimitar na sua vida a fronteira entre esses dois mundos: empresa e família. Isto mais não é que possuir competências relacionadas com atitudes bastante fortes.

Quanto às menos importantes, os empresários classificaram como tal a Inovação e criatividade, a Comunicação e a Condução da mudança, assim como aquelas que sentem que possuem menos competências.

A Condução da mudança talvez porque neste tipo de empresas as mudanças não são, geralmente, muito bruscas, nem preparadas intuitivamente. As transformações vão acontecendo de forma gradual à medida que o tempo passa e que as circunstâncias exigem, tal como acontece no processo sucessório (com a falta de preparação deste). Deste modo, é perceptível que estes empresários considerem que não seja assim tão importante antecipar a mudança, o que não significa que não estejam errados ou que não devem ter esse aspecto mais em conta.

A Inovação e a criatividade aparecem, neste estudo, como mais importantes que a condução da mudança, podendo dever-se ao facto de considerarem que, mesmo não sendo prioritário prepara a mudança (pois vai acontecendo naturalmente), seja necessário acompanhar o mercado e, como tal, têm que inovar no modo de operar, nas técnicas e nos produtos. Estas empresas têm, portanto a noção de que, para sobreviverem, é preciso acompanhar o ritmo constante da evolução, tendo por base um quadro de atitudes e um modo de operar e de conhecer o negócio muito característico.

Quanto às competências Comunicacionais (às quais também se atribui uma importância menor), apenas a *Capacidade de negociação* assumiu uma posição mais relevante em relação às restantes competências deste grupo, nomeadamente em relação

ao Uso eficaz da linguagem corporal e da Não-defensividade⁷. Tais resultados podem dever-se ao facto destes empresários não terem sentido, ainda, necessidade de verem estas competências desenvolvidas devido à pequena dimensão das empresas e às relações informais que não exigem um tratamento tão cuidado deste tipo de competências.

Contudo, importa referir que a Não-defensividade foi considerada, de entre as 50 competências, a menos importante, tendo sido considerada por muitos empresários, inclusive, como nada importante. Estes empresários consideram, portanto que há que ser defensivo quando se é gestor de uma empresa, que é necessário “jogar à defesa” quando se comunica com os outros. No entanto, esta é uma barreira que dificulta o discurso e que pode criar tensões que seriam de evitar. Provavelmente será uma forma de se defenderem, uma forma de criarem imparcialidade em relação a todos os grupos (clientes, trabalhadores, fornecedores, família, ...) com os quais têm que gerir relações. Contudo, este é um aspecto que será interessante desenvolver em estudos posteriores, de forma a melhor entendermos o verdadeiro sentido deste resultado.

Para terminar a análise a este ponto, ao serem questionados sobre se gerir uma empresa familiar requer as mesmas competências que gerir uma empresa não familiar, os empresários divergem de opinião em percentagens praticamente idênticas, 47% respondeu que não e 57% que sim.

Dos casos em que se referiu que não, é a existência da família no seio da empresa que faz a diferença, pois torna-se necessário gerir melhor estas relações (são precisas, portanto, mais competências). Por outro lado, uma das empresas que também foi de resposta negativa a esta questão vê as coisas de outro modo, pois não considera que sejam necessárias competências adicionais aos gestores das empresas familiares, antes pelo contrário, pressupõe que nas empresas não familiares há uma maior concorrência e um mercado mais vasto, sendo portanto necessário um “alargamento e aprofundamento de competências muito superior ao de uma empresa familiar”.

Por outro lado, nos casos em que se respondeu afirmativamente também existem versões distintas. Há empresas que consideram que por serem familiares não são inferiores às empresas não familiares e portanto “ a gestão de uma empresa não pode depender de laços familiares, mas sim do profissionalismo” e “porque têm que ter tanta

⁷Ver Quadro 14: Cinco competências de gestão mais e menos importantes.

capacidade de resposta como qualquer outra”. Outras assumem que, apesar do acabado de referir, na prática “os problemas familiares acabem sempre por influenciar a empresa e vice-versa”

A opinião, resumindo, não é consensual. Na análise bibliográfica foi sempre referido que empresa e família são realidades inseparáveis e interferem nos “caminhos” uma da outra. Para cerca de 50% dos empresários isso está claro. Para os outros 50% essa separação é possível e deve existir para que a empresa familiar se iguale a qualquer outra em termos de competitividade, embora alguns reconheçam a influência da vertente familiar.

d) Analisar, a partir de um quadro de competências individuais pré-definido, quais são as que melhor identificam um gestor de uma empresa.

Além das competências de gestão, considera-se que um empresário ou um gestor de uma qualquer empresa tenha competências individuais que os distinguem dos restantes colaboradores ou que são específicas desta função.

Como vimos na análise bibliográfica, no Quadro 3: *Tipos de competências*, estas dividem-se em três grandes grupos: instrumentais, cognitivas e comportamentais ou afectivas e vimos também, na Figura 5: *Tipos de competências e os Sistemas de trabalho*, que consoante as características de cada trabalho se exige mais de um tipo de competências e menos de outro.

Na verdade, tal facto também é notório neste estudo, pois ao disponibilizar um quadro com 17 competências individuais distribuídas pelos três tipos e solicitando aos empresários que escolhessem seis como as mais importantes para gerir uma empresa, no geral, das seis mais escolhidas nenhuma delas é do domínio instrumental, mas sim de ambos os restantes dois domínios: cognitivo e afectivo.

Este resultado faz todo o sentido, uma vez que o trabalho de um gestor exige muito mais competências cognitivas que instrumentais, pois não é um trabalho físico mas sim intelectual.

Referiu-se, no Capítulo 1.3.3 *Competências dos Sucessores*, que as atitudes assumem um papel relevante quando se fala em gestão e, de facto, os gestores destas Empresas Familiares, têm consciência disso, nomeadamente no que se refere à Valorização, ou seja, à interiorização de valores e comportamentos e à Estruturação, isto

é, à capacidade de relacionar valores novos com outros já possuídos. Nota-se, assim, a importância que o quadro comportamental assume na gestão de uma empresa

Além de se possuírem conhecimentos e de se ter as competências necessárias para actualizar e reestruturar esses mesmos conhecimentos, um bom gestor precisa ter um quadro de valores forte. Mas mais que isso, precisa aceitar os valores dos outros. De facto sendo-se gestor as relações dão não só com trabalhadores mas também com clientes, com fornecedores, com parceiros, ..., todos eles com referências comportamentais distintas.

Cabe, portanto, ao gestor, estruturar todas estas referências comportamentais de modo a manter um bom relacionamento com todos eles e assim gerir a empresa de forma sustentada “emocionalmente”.

5 CONCLUSÃO

As Empresas Familiares são uma realidade bastante significativa, tanto na economia portuguesa como no mundo, uma vez que contribuem grandemente para o PIB e para o emprego a nível global.

Deste facto advém o interesse em estudar este tipo de instituições com características tão particulares, como pudemos ver no ponto 1.1 deste trabalho. Características essas que existem, em grande parte, devido à relação extremamente forte que existe entre dois sistemas presentes na economia, a empresa e a família. De facto, a informalidade está presente de forma notória nas Empresas Familiares, aspecto que se acentua à medida que a dimensão empresarial se torna mais reduzida.

Adicionalmente, foi abordado um subtema que é da extrema relevância para a vida e sobrevivência deste tipo de empresas, a Sucessão. Mostrou-se, neste contexto, que a sucessão é um processo complexo, repleto de particularidades e que, dependendo da geração sucessora, assume características diferentes (vide ponto 1.2 do presente trabalho). Por vezes é extraordinariamente difícil encontrar um sucessor à altura para assegurar os destinos da empresa, outras vezes, não o é tanto assim, devido ao elevado envolvimento dos filhos do empresário na organização desde muito cedo na sua vida.

Consequentemente, é necessário que os sucessores sejam escolhidos de forma a serem os mais apropriados para garantirem o sucesso contínuo da empresa. Facto este que está intimamente relacionado com as competências requeridas a estes indivíduos. Neste trabalho, esse tema foi abordado no ponto 1.3.

Com o estudo de caso realizado junto de Empresas Familiares e apresentado neste trabalho, no ponto 3 e 4, foi possível aferir acerca dos pontos acima referidos e tirar algumas conclusões quanto às questões de análise deste trabalho, nomeadamente as seguintes:

a) Quanto à análise das condições em que foi eleito o responsável actual da empresa:

- Os sucessores não entram forçados para a empresa, pelo contrário sempre desejaram que tal acontecesse. As pressões surgem pelo facto da saída dos antecessores se proceder de forma gradual e coincidirem os dois empresários, de gerações diferentes, a dirigir a empresa. Contudo, o empresário que sucedeu acaba por ver nessa experiência algo de enriquecedor pois tenciona fazer o mesmo com aquele se lhe sucederá, saindo gradualmente da empresa.

- Apesar de já existirem alguns directivos profissionais não familiares, tal facto acontece nas gerações mais jovens e também devido às exigências concorrenciais e de excelência dos mercados actuais. Existe, portanto, uma tendência crescente para a profissionalização da gestão nestas empresas.

b) Quanto ao facto de existir um futuro sucessor e se o actual gestor o considera com as competências necessárias para gerir a empresa:

- Há, de facto, uma preocupação em que o sucessor a eleger tenha as competências necessárias para assumir tal cargo, sendo que trabalhar na empresa antes de assumir a posição é uma condição essencial. Para além disso, nota-se um cuidado acrescido com a formação, de modo que os gestores das gerações mais jovens destas empresas têm um maior nível de escolaridade que os seus antecessores. As empresas familiares percebem que a formação é um aspecto importante para continuarem a ser competitivas no contexto actual;
- Os filhos continuam a ser os sucessores preferenciais, contudo começam já a existir casos em que são as filhas que sucedem, muito devido ao facto de, actualmente, as mulheres terem tanta formação como os homens e à sua emancipação no mercado de trabalho.

c) e d) Ao identificar, a partir dos quadro de competências de gestão e individuais pré-definidos, quais são as que melhor identificam gestores de Empresas Familiares, concluiu-se que:

- Além das competências exigidas aos gestores de empresas não familiares, quando se trata de Empresas Familiares, estes necessitam de uma atitude distintiva dos primeiros, ou seja, um espírito empreendedor e uma grande capacidade de gerir a relação empresa – família, embora algumas empresas considerem que esta relação não deva influenciar a vida da empresa;

Na realidade, e como já foi referido, este trabalho apresenta uma limitação à partida, pois o número de empresas estudadas não possibilita que se generalizem as conclusões apresentadas a todo o universo das Empresas Familiares, sendo apenas um trabalho descritivo e exploratório de alguns casos.

Contudo, o facto de se ter inquirido um reduzido número de empresas permitiu um estudo mais próximo e uma análise mais incisiva. Portanto, apresenta-se como uma mais valia o facto de se ter obtido um “auto-retrato” do empresário, pois estes indivíduos retrataram-se em termos de competências que possuem e que julgam mais importante que um gestor de uma empresa possua. Realidade esta que não tinha sido estudada para este tipo de empresas em específico.

Este estudo destina-se, assim:

- aos gestores de Empresas Familiares, de modo a que lhes seja suscitada a atenção para o processo de sucessão e para a necessidade de existirem gestores com competências adequadas a essa mesma função, pois ao conhecer as competências exigidas a qualquer profissional que gira uma empresa e dessas as que são mais valorizadas por gestores de outras Empresas Familiares, a decisão da escolha de um sucessor poderá ser facilitada;
- aos estudantes e investigadores que prosseguem estudos nesta área;
- a todos os que se interessem pela gestão de empresas em geral e pelas Empresas Familiares em particular.

5.1 Limitações

Este estudo apresenta, contudo, algumas limitações que importa sublinhar, nomeadamente as seguintes:

- O número reduzido de inquiridos da amostra e a falta de critérios estatísticos na selecção desta leva a que não seja possível generalizar as ilações deste trabalho a toda a população de Empresas Familiares. Além destas limitações foram consideradas apenas empresas de pequena dimensão o que também limita a generalização;
- Algumas das empresas estudadas podem estar ainda na fase inicial do(s) fundador(es), ou seja, de ainda não se ter dado nenhum processo de sucessão. Contudo, estas não foram excluídas da investigação pois, apesar de não existir nenhum sucessor efectivo, pode existir um potencial. Além de que, no que se refere à análise das competências, se considera importante perceber qual a perspectiva destes empresários.

5.2 Pesquisas Futuras

Para investigações futuras seria interessante que se desenvolvesse este trabalho numa perspectiva mais abrangente, seleccionando, para tal, uma amostra estatisticamente extensível à população de Empresas Familiares em Portugal, o que seria possível, por exemplo, recorrendo à APEF – Associação Portuguesa das Empresas Familiares.

Neste contexto poderá continuar-se a analisar apenas empresas de pequena dimensão, tal como neste estudo, ou inferir-se sobre a evolução de competências à medida que estas empresas se vão tornando maiores, se existe realmente evolução, se faz realmente sentido no estudo das competências dos sucessores separar este tipo de empresas por dimensão.

6 BIBLIOGRAFIA

- Ali, Z. A. (2000), Sucession in Family Business: an Examination of Case Studies in the Portuguese Furniture Sector. University of Nottingham.
- Alves, C. A. (2003), Práticas de Gestão nas Empresas Familiares. Tese de Mestrado de Gestão, Universidade da Beira Interior.
- Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF). www.empresasfamiliares.pt.
- Bennedsen, M.; [et al.] (2006), Inside the Family Firm: the Role of Families in Sucession Decisions and Performance. Cambridge: NBER working paper series: 12356
- Bilhim, J. A. F. (2004), Qualificação e valorização de Competências. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, (Inovação e Governação nas Autarquias).
- Boam, R. e Sparrow, P. (1992), Designing and Achieving Competency. Berkshire: McGraw-Hill Training Series.
- Brandão, H. P. e Guimarães, T. A. (2001), Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto? RAE - Revista de Administração de Empresas . Jan./Mar. 2001 . v. 41 . n. 1.
- Cardim, J. C. e Miranda, R. R. (2007), O Universo das Profissões. ISCSP.
- Colli, A. (2003), The History of Family Business. Cambridge University Press: New Studies in Economic and Social History.
- Costa, A. J. D. (2005), Sadia e as Consecutivas Sucessões nas Empresas Familiares.
- Creswell, J.(2008), Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. Educational Research, third edition, Pearson Education.
- Davis, J. e Tagiuri, R. (1987), Bivalente attitudes of tha family firm. Unpublished manuscript. Owner Manager Business Institute, Santa Barbara, Califórnia.
- Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro e respectivo anexo
- Donckels, R. e Frohlich, E. (1991), Are family business really different? Family Business Review, Summer.
- Drucker, P. F. (1981), Prática de administração de empresas. São Paulo: Pioneira.

- Ensley, M. D.; Carland, J. W.; Carland, J. C. (2000), Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur. *Journal of Small Business Management*; Oct 2000; 38, 4; Abi/Inform Global. Pg. 59
- Family Business Review: Journal of the Family Firm Institute. Publicação: Boston : Family Firm Institute, 2001
- Felício, M. J.; [et al.] (2007), Competências de Gestão: um Instrumento de medida para a Realidade Portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* Vol. 6 nº3.
- Freiche, J. (1992), L'usage du concept de compétence. In: *Revue Personnel*. Nº331.
- Gersick, K. E.; Hampton, D. M. Mc C.; Lansberg; I. (1998), De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares. São Paulo: Negócio Editora.
- Gersick, K. E., Lansberg, I. ; Desjardins, M. e Dunn, B. (1999), Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12 (4), 287-297.
- Guerreiro, M. D.; Pegado, E.; Rodrigues, N. e Saleiro, S. P. (2000), Relações Sócio-Laborais em Micro e Pequenas Empresas: Estudos e Análises.34 Observatório do Emprego e Formação Profissional
- Guerreiro, M. D. (1994), Famílias na Actividade Empresarial: Empresas Familiares em Portugal. Tese de Doutoramento em Sociologia das Família no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Ministério da Economia e da Inovação.www.iapmei.pt.
- Instituto Nacional de Estatística: Sistemas de Contas Integradas das Empresas.www.ine.pt.
- Lansberg, I. (1999), *Succeeding Generations Realizing the Dream of Families in Business*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Lea, J. W. (1991), *Keeping in the family: successful succession of the family business*. New York: John Wiley & Sons.
- Leone, N. M. G. (1991), A sucessão não é um tabu para os dirigentes das PME. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 14. Belo Horizonte: ANPAD.
- Lethbridge, E. (1997), Tendências da Empresa Familiar no Mundo. *Revista do BNDES* 1997.

- Lodi, J. B. (1987), sucessão e conflito na empresa familiar. São Paulo: Pioneira.
- Loureiro, M. M. F. (1999), O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares: O Caso da Indústria de Moldes. Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial no Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gomes, J. F.; Cunha, M. P. e; Rego, A.; Cunha, R. C. e Cardoso, C. C.; Marques, C. A. (2008) Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, Edições Sílabo.
- Lansberg, I. e Ayres, G. (1989), Achieving fairness in the family business. Proceedings of the Family Firm Institute Conference, 4 a 7 de Outubro, Califórnia.
- Martins, J. C. (1999), Empresas Familiares. GEPE (Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica – Ministério da Economia).
- Munck, L.; Munck, M. M. (2008), Gestão Organizacional sob a Lógica da Competência: Aplicação na Pequena Empresa. RAM (Revista de Administração Mackenzie) Vol. 9, nº1, 2008, p. 64-85.
- Neto, A. B.; Moreira Jr, A. L. (2001), Dificuldades para a Realização da Sucessão: um Estudo em Empresas Familiares de Pequeno Porte. Caderno de pesquisas em Administração, São Paulo, v.08, nº4, Outubro/Dezembro 2001.
- Neves, J. C. (2001), A Sucessão na Empresa Familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital. Conferência de Finanças Universidade dos Açores 2001-06-11.
- Paiva, K. C. M.; Melo, C. (2008), Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. RAC, Curitiba, v.12, nº2, p. 339-368, Abr/Jun 2008.
- Parente, C.(2008), Competências: Formar e Gerir Pessoas. Publicação: Porto; Edições Afrontamento.
- Patrick, G. e Thionville, R. (1990), Gestion de L’emploi et Evaluation des Compétences. Paris: ESF.
- Pereira, A. (2008), SPSS: Guia Prático de Utilização. Edições Sílabo, 7ª edição
- Pereira, A. e Poupá, C. (2006), Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico usando o word. Edições Sílabo, 3ª Edição.
- Perrenoud, P. (2001), Porquê construir Competências a partir da escola? Porto: ASA.

- Piasecki, B. W.; Fletcher, K. A.; Mendelson, F. J. (1999), Environmental Management and Business Strategy: Leadership Skills for the 21st century. New York: John Wiley.
- Pontet, S. B.; Wrosch, C.; Gagne, M. (2007), An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among Family Business approaching succession. Family Business Review; Dec 2007; 20, 4; ABI/INFORM Global
- Rego, A. e Cunha, M. P. (2008a) Gestão transcultural de recursos humanos. Lisboa. RH Editora.
- Rodrigues, J. (2008), O Conselho de Administração nas Empresas Familiares. Vol. 6-7 nº4, 1. Revista Portuguesa e brasileira de gestão PP. 56-67.
- Roodt, J. (2005), Self-Employment and the Required Skills. Management Dynamics; 14,4 Abi/Inform Global. Human Sciences Research Council (HSRC).
- Rosalem, V.; Santos, A. C. (2005), Reflexes of the Unemployment on Micro and Small Enterprises Sucession.
- Sant'anna, A. S. (2008), Profissionais mais Competentes, políticas e Práticas de Gestão mais Avançadas?, FDC. RAE-eletrônica, v. 7, n. 1, Art. 1, jan./jun.2008.
- Serrano, A. I. (2001), Competências, da noção ao referencial. In: Revista de Estudos Políticos e Sociais. Volume XXIII; Lisboa: ISCSP.
- Sonfield, M.C.; Lussier, R. N. (2008), The Influence of Family Business Size on Management Activities, Styles and Characteristics. New England Journal of Entrepreneurship; Fall 2008; 11, 2; ABI/INFORM Global
- Structured Experience Kit (1983) International Authors B.V.; University Associates, Inc.
- Tubbs, S. L. e Sculz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competences. The Journal of American Academy of Business, 8, 29-34.
- Ussman, A. M. (2004) - Empresas Familiares. Edições Sílabo.
- Ussman, A. M. (1994), A Transferência de Geração na Direcção das Empresas Familiares em Portugal. Dissertação de Doutoramento no ramo da Gestão na Universidade da Beira Interior.
- Valente, A. C. (1999), Perfis e Competências Estratégicas. Uma Perspectiva Intersectorial. Lisboa: Inofor.

- Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Business. Family Business Review 1 (2).
- Whetten, D. A.; Cameron, K. S. (2005), Developing Management Skills. Prentice-Hall 6th ed.

7 ANEXOS

7.1 Inquérito

Tese de Mestrado em Ciências Empresariais

Empresas Familiares: “Sucessão Competente”

De: Diana Narciso Alves Paulo

Orientador: Professor Paulo Lopes Henriques

Nota Introdutória:

O estudo das Empresas Familiares iniciou-se nos anos sessenta e setenta e, desde essa altura tem vindo a ser sucessivamente desenvolvido. De facto, as Empresas Familiares ocupam, hoje em dia, um papel extremamente importante na economia global, sendo que entre 65% e 80% das empresas a nível mundial são familiares, desde as mais pequenas às mundialmente conhecidas. Por conseguinte, denota-se a importância de abordar este tema num contexto de Gestão de Recursos Humanos.

Assim, como estudante do Mestrado em Ciências Empresarias, no Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa, propus-me a realizar o meu trabalho de fim de curso precisamente nesta área. Deste modo, o estudo realizado pretende fornecer um enquadramento do que se entende por Empresa Familiar, assim como os aspectos que a caracterizam. Será analisado concretamente o processo de sucessão nestas empresas, pois constitui um dos factores mais relevantes para o sucesso e continuidade deste tipo de organizações. No que respeita à Gestão de Recursos Humanos, será relacionado o tema da sucessão com as competências requeridas aos respectivos sucessores.

Mas o que são, na verdade, competências? São um *“conjunto estável e estruturado de práticas dominadas, de condutas profissionais e conhecimentos que as pessoas adquirem pela formação e experiência e que podem actualizar sem aprendizagens novas, nas condutas profissionais valorizadas pela sua empresa”* (Patrick, Thionville). Ou segundo Bilhim são uma *“combinação de conhecimentos, de saber fazer, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso. São aptidões e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado”*. Conclui-se, portanto que competências constituem todo um *“processo que conduz a um desempenho num dado contexto profissional, mobilizando conhecimentos e experiência”* (Serrano).

Questão 1: Das competências apresentadas de seguida (de gestão e individuais, incluindo as que possa ter acrescentado) ordene as cinco que considera mais importantes. Marque, no primeiro quadrado, o número da competência mais importante, no segundo o número da segunda mais importante e assim sucessivamente.

1. 2. 3. 4. 5.

Questão 2: Competências de Gestão

Para cada uma das competências indicadas a seguir, numa escala de 1 (competência nada importante/nada desenvolvida) a 5 (competência muito importante/muito desenvolvida), indique por favor:

- A importância da competência, na sua opinião, para gerir uma Empresa seja ela qual for
- O nível em que tem essa competência desenvolvida em si próprio enquanto gestor

Coloque um círculo na resposta que melhor traduz a sua opinião.

Os espaços em branco podem ser utilizados para indicar outras competências que não aparecem na lista e que considere importantes

	Competências	Importância para gerir uma empresa	Grau de desenvolvimento em si próprio
Compreensão do contexto global	1. Conhecimento da organização e do negócio no seu todo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	2. Uso da teoria dos sistemas (coordenação das várias partes da empresa que interagem de modo a atingirem um determinado fim –	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	3. Uso eficaz da tecnologia (ex.: novas tecnologias da informação e comunicação)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	4. Sensibilidade global	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	5. Compensação/ganho eficaz	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	6. Práticas éticas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Atitudes	7. Visão	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	8. Inclusividade e respeito pela diversidade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	9. Capacidade para lidar com a adversidade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	10. Confiança em si próprio e nos outros	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Liderança “a força motriz”	11. Capacidade de inspirar os outros	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	12. Luta contra as práticas ineficazes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	13. Construção da confiança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	14. Ajustamento da liderança às exigências da situação	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	15. Delegação	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	16. Avaliação dos outros	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	17. Mentor (orientador; guia)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	18. Sensibilidade e empatia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	19. Capacidade para ver as <i>nuances</i> das alternativas, e não apenas os extremos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	20. Servir como modelo de actuação	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Comunicação	21. Inteligência emocional	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	22. Escuta activa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	23. Não-defensividade (não “jogar à	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	24. Uso eficaz da linguagem	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	25. Uso eficaz da linguagem corporal	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	26. Capacidade de entrevistar eficazmente	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	27. Capacidade de negociação	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	28. Capacidade de fazer apresentações orais	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Inovação e criatividade	29. Desenvolvimento de um clima organizacional inovador	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	30. Melhoria da tomada de decisão criativa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	31. Capacidade de usar as ideias “estranhas” que funcionam	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	32. Evitar tomar decisões baseadas em velhos paradigmas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	33. Reenquadramento da aprendizagem	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	34. Encorajamento das pessoas para que usem e desenvolvam as aptidões criativas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Condução da mudança	35. Criação de mudança transformacional	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	36. Desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	37. Construção de mecanismos de apoio que criem e sustentem os esforços de mudança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	38. Gestão do processo de mudança	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	39. Desenvolvimento de agentes de	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	40. Encorajamento da mudança individual	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	41. Encorajamento da mudança estrutural	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Trabalho de equipa	42. Foco (Todos convergem no mesmo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	43. Resolução apropriada de problemas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

	44. Desenvolvimento de uma cultura orientada para a equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	45. Desenvolvimento de incentivos e sistemas de compensação baseados na	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	46. Gestão do próprio chefe	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	47. Compreensão e uso da política	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	48. Apoio aos outros membros da equipa	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	49. Utilização do <i>empowerment</i> (dar autorização/dar poderes a)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	50. Desenvolvimento de equipas autogeridas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Outras	51.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	52.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	53.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	54.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	55.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Questão 3: Competências Individuais

Selecione 6 competências individuais (da tabela em anexo no fim do questionário) que considera importantes que um indivíduo tenha para gerir uma empresa e ordene-as por grau de importância, na tabela abaixo. Depois disso, classifique cada uma delas quanto ao grau em que as tem desenvolvidas em si próprio.

Competência (número)	Grau de desenvolvimento em si próprio				
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Questão 4: Ser gestor de uma empresa familiar requer as mesmas competências do que ser gestor de uma empresa não familiar? -

Sim -Não

Porquê?

Questão 5: Caracterização da Empresa

a) Data de constituição:	g) Estatuto Jurídico:
b) Actividade actual:	h) Laços de parentesco dos sócios com o fundador da empresa
c) Actividade inicial:	i) Laços de parentesco entre os sócios
d) CAE	j) Percentagem de distribuição de capital pelos sócios
e) N° de trabalhadores excluindo sócios (2008):	k) Facturação/volume de negócios:
f) N° de trabalhadores incluindo sócios (2008):	

Questão 6: Caracterização do Empresário Principal (nas questões com várias opções de resposta, selecione com um x a sua opção)

a) Sexo:	j) Antes de entrar na empresa desejava-o? (se for fundador não responda)
b) Idade:	- Desde sempre
c) Estatuto jurídico na empresa/cargo aquando da entrada:	- Inicialmente não
d) Estatuto jurídico na empresa/cargo actualmente:	- Entrou sob pressão
e) Há quantos anos está na empresa:	- Outra razão: _____
f) Relação de parentesco com o antecessor:	k) Que ideia lhe transmitia o seu antecessor sobre a empresa: (se for fundador não responda a esta questão)
g) Relação de parentesco com o fundador da empresa:	- Um bom investimento
h) Nível de escolaridade:	- Uma obra de família para preservar
- 4ª Classe - 12º Ano	- Uma preocupação constante
- 6º Ano - Superior	- Um lugar para trabalhar como qualquer outro
Qual? _____	- Um desafio contínuo e estimulante
- 9º Ano	- Outra ideia: _____
i) Aumentou a sua formação depois de entrar na empresa ?	l) Qual a sua experiência profissional quando entrou na empresa? (se for fundador não responda a esta questão):
- Não	- Outra empresa do mesmo sector
- Sim	- Empresa de outro sector
Qual? _____	- Sempre trabalhou na própria empresa
	- Sem experiência
	- Outra: _____
	m) O que o levou a fundar a empresa? (Responda apenas se for fundador)
	- Desemprego prolongado
	- Necessidade de trabalhar por conta própria/empreendedor
	- Ideia/conceito inovador
	- Aproveitar uma falha do mercado
	- Outra razão: _____
Eleição como responsável máximo da empresa	
n) Quem o elegeu para o lugar de topo? (se for fundador não responda a esta questão)	p) Em que condições decorreu a eleição? (se for fundador não responda a esta questão)
- O seu antecessor	- Estava a ser preparada há algum tempo
- O grupo familiar que controla	- Já trabalhava na empresa, tinha de suceder
- Segundo um plano pré-estabelecido	- O seu antecessor saiu inesperadamente
- Outra/s pessoa/s: _____	- Era imprevisível antes de acontecer
	- Outra: _____
o) Que critérios determinaram a sua eleição? (se for fundador não responda a esta questão)	q) Quando assumiu a direcção o seu antecessor... (se for fundador não responda a esta questão):
- Era o mais velho dos irmãos	- Já tinha falecido ou estava doente
- Tinha demonstrado capacidade	- Vinha à empresa mas não interferia
- Era homem	- Afastou-se completa e voluntariamente
- Era do consenso da família	- Vinha à empresa e interferia
- Era quem tinha mais anos de empresa	- Outra razão: _____
- Era descendente do fundador	
- Desejavam um directivo profissional	
- Era mulher	
- Era quem tinha mais estudos	
- Outro critério: _____	
r) Quando entrou/fundou considerava que tinha as competências necessárias para gerir a empresa? -Sim -Não	
Porquê?	
A sua saída da empresa/ a vinda do novo sucessor	
s) Sobre a sua retirada...	v) Qual é a situação desse sucessor potencial?
- Não tenciona retirar-se tão cedo	- Está na empresa, logo sucederá
- Passagem a funções de apoio	- O sucessor já foi designado
- Saída imediata aquando da entrada do sucessor	- Trabalha fora, mas virá para a empresa
- Outra: _____	- Ainda nada foi decidido
	- Nenhum familiar quer vir
	- É difícil atrair um profissional
	- Outra: _____
t) Quem será o seu sucessor?	w) O sucessor tem as competências que considera necessárias à gestão da empresa? -Sim -Não
- Um filho	Porquê? _____
- Um outro familiar	_____
- Um directivo profissional	_____
- Ainda não sabe	
- Outro: _____	
u) Quem decidirá sobre o sucessor?	x) A continuidade da empresa pode estar posta em causa? -Sim -Não
- O senhor	Porquê? _____
- Conselho familiar	_____
- O senhor com a ajuda de consultor	_____
- Outro: _____	

Questão 7: Caracterização dos trabalhadores

Trabalhador	Grau de parentesco (com o empresário principal)	Sexo	Idade	Nível de escolaridade	Antiguidade na empresa	Grau de imprescindibilidade na empresa (1=pouco; 5=muito)
A						1 2 3 4 5
B						1 2 3 4 5
C						1 2 3 4 5
D						1 2 3 4 5
E						1 2 3 4 5
F						1 2 3 4 5
G						1 2 3 4 5
H						1 2 3 4 5
I						1 2 3 4 5
J						1 2 3 4 5
K						1 2 3 4 5
L						1 2 3 4 5
M						1 2 3 4 5
N						1 2 3 4 5
O						1 2 3 4 5
P						1 2 3 4 5
Q						1 2 3 4 5
R						1 2 3 4 5
S						1 2 3 4 5
T						1 2 3 4 5
U						1 2 3 4 5
V						1 2 3 4 5
W						1 2 3 4 5
X						1 2 3 4 5
Y						1 2 3 4 5
Z						1 2 3 4 5
...						1 2 3 4 5
...						1 2 3 4 5
...						1 2 3 4 5

ANEXO: Lista de Competências Individuais (Para a Questão 3)

Competência
Instrumentais ou destrezas (domínio psicomotor)
56. Movimentos reflexos (ações executadas em resposta a estímulos, sem consciência)
57. Movimentos naturais ou fundamentais (combinações de movimentos reflexos)
58. Aptidões/capacidades perceptivas (discriminação visual, auditiva, tátil, cinestésica)
59. Qualidades físicas (resistência, força, flexibilidade)
60. Movimentos de destreza (movimentos complexos)
61. Comunicação não verbal (movimento expressivo e interpretativo)
Cognitivas ou de conhecimento (domínio cognitivo)
62. Conhecimento (evocação de informações e técnicas de análise e de classificações que permitam a localização da informação)
63. Compreensão (apreensão intelectual)
64. Aplicação (utilização de representações abstractas em casos concretos)
65. Análise (separar elementos, hierarquizá-los e estabelecer relações)
66. Síntese (combinação de elementos de modo a formar um novo “produto”)
67. Avaliação (formular juízos qualitativos e quantitativos sobre informação, métodos e critérios)
Comportamentais ou ético – afectivas (domínio afectivo)
68. Recepção (atenção a fenómenos de carácter afectivo e disponibilidade para os aceitar)
69. Resposta a estímulos afectivos (aprovação formal, aceitação voluntária, aceitação empenhada)
70. Valorização (interiorização de valores e comportamentos)
71. Estruturação (conceptualização de valores relacionando-os com outros já possuídos)
72. Ordenamento/compatibilização de sistema (disposição coerente dos valores, caracterização global da concepção de vida e do mundo)

Obrigada pela sua colaboração

7.2 Quadros Síntese das Empresas Estudadas

I. Caracterização da Empresa

a		b	c	d	e	f	g	h	i	j	k M€
A	1987	Contabil. Consultor	Contabil. Consultoria	69200	11	12	Lda	É fundador	Primos	50%/50%	330
B	1992	Comércio de sucata	Gestão global de resíduos	37100	30	34	SA	Filhos	Pais e Filhos	Pais 60% 2 Filhos 40%	25000
C	1987	Comércio Horto frutícola	Comércio Horto frutícola	610810	5	7	Lda	Filho e Genro	Cunhados	50%/50%	995
D	1974	Comércio de móveis	Comércio de móveis		10	12	Lda	São fundadores	Casados	50%/50%	
E	1982	Defesa e Segurança	Defesa e Segurança		5	7	Lda	Filho e esposa	Mãe e filho e não familiar	mãe: 33% filho: 37% não parente: 30%	2.800
F	1986	Cabeleireiro	Cabeleireiro		1	2	ENI	É fundadora	Não se aplica (fundador e sócio único)	100%	20
G	1994	Café-Restaurante	Café-Restaurante	5530	1	3	Lda	É fundador	Casados	50%/50%	
H	1981	Comércio de sucata	Comércio de sucata	46771	6	9	Lda	Filhos	Irmãos	Pai- 50% Filhos: 25% cada	1 021
I	2002	Café-Restaurante	Café-Restaurante		5	7	Lda	Nenhum	Mãe e filho	50%/50%	200
J	1998	Comércio e indústria de carnes	Comércio e indústria de carnes		9	11	Lda	È o fundador	Casados	50%/50%	1 300
L	2001	Comércio de produtos alimentares	Comércio de produtos alimentares		7	9	Lda	Bisneta e neto	Pai e filha	50%/50%	1.500
M	1988	Manutenção e Reparação de Veículos	Manutenção e Reparação de Veículos	50200	3	4	ENI	É o fundador	Não se aplica	100%	407
N	1981	Indústria de enchidos	Indústria de enchidos	15130	15	20	Lda	Nenhum	Cônjuges, filhos e nora	25% - 75%	600
O	1993	Comércio Materiais Construção Civil	Transporte de mercadorias	49410	18	20	Lda	Filhas	Irmãs	50%/50%	1.600
P	1998	Comércio Materiais Construção Civil	Comércio Materiais Construção Civil	46732	6	9	Lda	Filhas	Irmãs	50%/50%	2.350

II. Caracterização do Empresário principal

	Sexo	Idade	Estatuto na empresa quando entrou	Estatuto na empresa actualmente	Anos na empresa	Relação de parentesco com o antecessor	Relação de parentesco com o fundador da empresa	Nível de escolaridade
A	Masculino	52	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	21	É o fundador	É o fundador	12º ano
B	Masculino	38	Director Financeiro	Sócio-Gerente: Financeiro/ Comercial	16	Filho	Filho	Licenciatura Economia
C	Masculino	47	Empregado de armazém	Sócio-Gerente	27	Genro	Genro	6º ano
D	Masculino	70	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	35	É o fundador	É o fundador	4º classe
E	Masculino	48	Director técnico	Sócio-Gerente	18	Filho	Filho	Lic. Engenharia electrotéc.e Telecom.
F	Feminino	44	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	23	É o fundador	É o fundador	9ºano
G	Masculino	44	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	15	É o fundador	É o fundador	5º ano
H	Masculino(Filho mais velho)	51	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	28	Filho	Filho	4º ano
I	Masculino	20	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	1	Nenhum	Nenhum	9º ano
J	Masculino	42	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	11	É o fundador	É o fundador	6º ano
L	Masculino	54	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	8	Neto	Neto	4º ano
M	Masculino	58	ENI	ENI	22	É o fundador	É o fundador	4º ano
N	Feminino	38	Empregada	Sócio-Gerente	7	Nenhuma	Nenhuma	9º ano
O	Feminino	34	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	10	Filha	Filha	Licenciatura
P	Feminino	34	Sócio-Gerente	Sócio-Gerente	10	Filha	Filha	Licenciatura

III. Caracterização dos trabalhadores

Empresa	Trabalhador	Grau de parentesco (com o empresário principal)	Sexo	Idade	Nível de escolaridade	Antiguidade na empresa
A	1	Esposa	F	46	9º	20
	2	Prima	F	56	10º	7
	3	Prima	F	31	12º	10
	4	-	F	33	Licenciatura	10
	5	-	F	29	Licenciatura	7
	6	-	F	35	12º	7
	7	-	M	27	12º	8
	8	-	F	45	12º	7
	9	-	F	40	6º	10
	10	-	F	45	12º	20
	11	-	F	36	12º	5
B	1	-	M	48	9º	16
	2	-	M	42	9º	15
	3	-	M	38	9º	12
	4	-	M	37	12º	12
	5	-	M	43	6º	12
	6	-	M	29	9º	11
	7	-	M	32	9º	11
	8	-	M	37	9º	11
	9	-	M	35	12º	11
	10	-	M	32	12º	11
	11	-	M	44	9º	11
	12	-	F	31	12º	10
	13	-	F	44	9º	10
	14	-	M	39	12º	9
	15	-	M	41	12º	9
	16	-	M	25	12º	8
	17	-	M	26	12º	8
	18	-	M	27	12º	8
	19	-	F	28	Superior	5
	20	-	M	30	9º	5
	21	-	F	25	12º	5
	22	-	M	32	12º	3
	23	-	M	31	12º	2
	24	-	M	28	12º	2
	25	-	M	25	Superior	2
	26	-	M	20	12º	1
	27	-	M	23	9º	1
	28	-	M	23	12º	1
	29	-	M	22	12º	1
C	1	Esposa	F	46	4º	22
	2	-	M	46	4º	14
	3	-	M	45	4º	20
	4	-	M	31	12º	15
	5	-	M	40	4º	10
D	1	Filho	M	38	Licenciatura	20
	2	Genro	M	49	9º ano	25
	3	Genro	M	46	11º Ano	25
	4	-	M	60	4º Ano	35
	5	-	M	58	4º Ano	34
	6	-	M	35	9 º ano	15
	7	-	M	26	9º ano	2
	8	-	F	43	10º ano	15
	9	-	F	40	12º ano	2
	10	-	F	27	12º ano	3
E	1	-	M		superior	8
	2	primo	M		9º ano	8
	3	-	M		12º ano	3
	4	-	M		12º ano	2
	5	-	M		12º ano	1
	6	-	F		12º ano	7
F	1	-	F	36	6º ano	18
G	1	-	F	59	4º ano	7
H	1	Esposa	F	48	6ºano	12
	2	-	M	76	Não tem	27
	3	-	M	50	4º ano	20
	4	-	M	48	12º ano	9

	5	-	M	41	9º ano	3
	6	-	M	50	12ºano	8
I	1	-				
	2	-				
	3	-				
	4	-				
	5	-				
J	1	Esposa (sócia)	F	43	6º ano	11
	2	Filho (sucessor)	M	20	9º ano	3
	3	-	M	35	4º ano	2
	4	-	M	53	4º ano	9
	5	-	F	20	12º ano	1
	6	-	F	39	9º ano	4
	7	-	F	38	4º ano	1,5
	8	-	F	47	4º ano	1,5
	9	-	M	18	6º ano	2
	10	-	M	50	4ºano	5
L	1	Filha	F	29	12 º ano	8
	2	Sogro	M	73	4º ano	20
	3	Sogra	F	70	4º ano	20
	4	Prima	F	45	12º ano	12
	5	-	F	17	9º ano	1
	6	-	F	28	4º ano	3
	7	-	F	28	4º ano	3
	8	-	F	26	4º ano	1
	9	-	F	39	4º ano	14
M	1	-	M	42	6º ano	15
	2	-	M	31	6º ano	14
	3	-	M	31	9º ano	6
N	1	Sogro	M	60	4ºano	7
	2	-	F	59	4º ano	15
	3	-	F	29	4º ano	3
	4	-	F	50	4º ano	5
	5	-	F	28	4º ano	5
	6	-	F	28	4º ano	4
	7	-	F	26	4º ano	3
	8	-	F	28	4º ano	3
	9	-	M	27	4º ano	1
	10	-	M	28	4º ano	6
	11	-	M	24	9º ano	1
	12	-	F	28	4º ano	5
	13	-	F	28	4ºano	2
	14	-	F	39	4º ano	6
	15	-	F	60	4ºano	1
	16	-	F	25	Licenciatura	1
O	1	Marido	M	40	Licenciatura	10
	2	-	M	50	4º ano	8
	3	-	M	40	6º ano	0
	4	-	M	55	4º ano	10
	5	-	M	42	4º ano	8
	6	-	M	32	12ºano	8
	7	-	M	42	6ºano	8
	8	-	M	45	6ºano	8
	9	-	M	42	6º ano	8
	10	-	M	48	6º ano	8
	11	-	M	55	4º ano	8
	12	-	M	42	6º ano	7
	13	-	M	42	6ºano	8
	14	-	M	40	6º ano	4
	15	-	M	40	6ºano	4
	16	-	M	60	6ºano	2
P	1	Marido	M	40	Licenciatura	10
	2	-	M	40	4º ano	10
	3	-	M	50	4º ano	10